



UNIVERSIDAD ESAN

Maestría en Gerencia de Servicios de Salud

Tesis

**Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional para la Elaboración de
un Plan de Fortalecimiento en el Servicio de Diagnóstico por Imágenes del
Complejo Hospitalario Alberto Barton Thompson.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud**

Por:

Carlos Saúl Peña Peña	1511620	_____
Dennis Elber Ulloa Pinedo	1511859	_____
Edilberto David Villanueva Valenzuela	1509466	_____

Programa de Maestría en Gerencia de Servicios de Salud

Lima, 10 de Abril de 2018

Esta tesis

**Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional para la Elaboración de
un Plan de Fortalecimiento en el Servicio de Diagnóstico por Imágenes del
Complejo Hospitalario Alberto Barton Thompson.**

ha sido aprobada.

.....

Enrique Cárdenas Ojeda (Jurado)

.....

César Neves Cáter (Jurado)

.....

Alejandro Reátegui Rodríguez (Asesor)

Universidad ESAN

2018

DEDICATORIA

*A mi familia por su paciencia y comprensión. A los profesores, compañeros y asesor
por todo el apoyo brindado.*

Saúl Peña

*De manera muy especial a mi familia por todo su apoyo, maestros, asesor y
colaboradores que hicieron posible la culminación de este estudio.*

Dennis Ulloa

*A mi familia por su apoyo y motivación constante en cada paso de mi vida personal y
profesional.*

Edilberto Villanueva.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A nuestros profesores por las experiencias compartidas, las cuales son valiosas para
nuestra vida profesional.

A nuestras familias por el apoyo brindado en el desarrollo de la maestría.

Al personal asistencial y administrativo de IBT Health SAC del Servicio de
Diagnóstico por Imágenes por su colaboración.

INDICE GENERAL

	Pág
Página de Aprobación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice General	v
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Curriculum Vitae de Autores	ix
Resumen Ejecutivo	xii
Abstract	xiv
 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	 1
1.1. El problema de investigación	3
1.2. Formulación del problema de investigación	4
1.3 Título	4
1.4. Objetivos	4
1.5 Justificación	5
1.6 Hipótesis	6
1.7 Alcance y contribución	7
1.8 Limitaciones de la investigación	7
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	 8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Cultura organizacional	11
2.2.1 Elementos de la cultura organizacional	12
2.2.2 Formación y desarrollo de la cultura organizacional	13
2.2.3 Características de la cultura organizacional	14
2.2.4 Funciones de la cultura organizacional	15
2.2.5 Barreras de la cultura organizacional	15
2.2.6 Clasificación de la cultura organizacional	16
2.2.7 Valores organizaciones	17
2.2.8 Cultura organizacional en salud	18
2.2.9 Perfil cultural de las organizaciones de salud	18
2.2.10 Instrumento para evaluar la cultura organizacional	20
2.3 Clima organizacional	23
2.3.1 Socialización de la cultura organizacional y beneficios de un clima organizacional propicio	27
2.3.2 Instrumento utilizado para evaluar clima organizacional	29
2.3.2.1. Desarrollo de las variables de clima organizacional	30
2.3.2.2. Desarrollo de las dimensiones de clima organizacional	31
 CAPÍTULO III MARCO CONTEXTUAL: SERVICIO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL HOSPITAL BARTON.	 33
3.1 IBT GROUP Callao – Complejo Hospitalario Alberto Barton Thompson.	33
3.2 IBT Health Callao- Complejo Hospitalario Alberto Barton Thompson.	34
3.2.1. Principios y objetivos estratégicos de IBT-Health	35

3.2.2. Políticas de calidad	36
3.2.3. Objetivos de calidad.....	36
3.3 Servicio de diagnóstico por imágenes IBT Health Callao- Hospital Alberto Barton.....	36
3.3.1 Beneficios de los trabajadores de IBT Health.....	39
3.3.2. Descripción de la cultura del servicio	40
3.3.3. Definición de conceptos institucionales.....	44
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	47
4.1 Tipo de investigación.....	47
4.2 Diseño de investigación.....	47
4.3 Criterios de inclusión	47
4.4 Criterios de exclusión	47
4.5 Población.....	48
4.6 Proceso metodológico	48
4.6.1 Evaluación de cultura organizacional	48
4.6.1.1. Uso del instrumento de cultura organizacional	48
4.6.2 Evaluación de clima organizacional	48
4.6.2.1. Uso del instrumento de clima organizacional.....	50
4.6.2.2. Partes del instrumento de clima organizacional.....	52
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
5.1 Caracterización de la cultura organizacional del servicio de diagnóstico por imágenes del complejo hospitalario Alberto Barton Thompson.....	54
5.2 Caracterización del clima organizacional del servicio de diagnóstico por imágenes del complejo hospitalario Alberto Barton Thompson.....	64
CAPÍTULO VI: ELABORACION DE PLANES DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL HOSPITAL ALBERTO BARTON THOMPSON.....	75
6.1 Plan de fortalecimiento de cultura	75
6.2 Plan de mejora de clima organizacional	78
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
7.1 Conclusiones	85
7.2 Recomendaciones	87
CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS.....	91
I. Cuestionario de perfil cultural OCAI	92
II. Cuestionario de clima organizacional (versión original)	96
III. Cuestionario de clima organizacional (versión online)	99
IV. Resultado de perfil cultural OCAI en el servicio de diagnóstico por imágenes. Hospital Alberto Barton Thompson.....	100
V. Resultado del clima organizacional en el servicio de diagnóstico por imágenes. Hospital Alberto Barton Thompson.....	103
VI. Matriz de consistencia	104
VII. Operacionalización de variables.....	106

LISTA DE TABLAS

	Pág
2.1 Modelo de desarrollo Institucional	26
3.1 Equipamiento del servicio DXI-CHAB	37
3.2 Personal asistencial y administrativo del servicio DXI-CHABT	37
5.1 Dimensión comunicación.....	67
5.2 Dimensión conflicto y cooperación	68
5.3 Dimensión confort	69
5.4 Dimensión estructura	69
5.5 Dimensión identidad	70
5.6 Dimensión innovación	71
5.7 Dimensión liderazgo	71
5.8 Dimensión motivación	72
5.9 Dimensión recompensa.....	72
5.10 Dimensión toma de decisión.....	73
5.11 Dimensión remuneración	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág
2.1 The Competing Values Framework	21
2.2 Perfil cultural OCAI.....	23
3.1 Organigrama de IBT Group Perú.....	38
3.2 Organigrama de IBT Health.....	38
3.3 Organigrama del Servicio Diagnóstico por Imágenes	39
3.4 Indicadores Generales, Hospital del Callao	46
5.1 Perfil institucional (gerente de operaciones).....	54
5.2 Perfil cultural dominante actual y deseado del servicio.....	55
5.3 Contraste del perfil cultural institucional y del servicio actual.....	56
5.4 Contraste del perfil cultural institucional y del servicio deseado	56
5.5 Perfil cultural según grupo ocupacional: Médicos.....	57
5.6 Perfil cultural según grupo ocupacional: Tecnólogo	58
5.7 Perfil cultural según grupo ocupacional: Técnicos.....	58
5.8 Perfil cultural según grupo ocupacional: Administrativos.....	59
5.9 Contraste del perfil cultural actual según grupos ocupacionales	60
5.10 Contraste del perfil cultural deseado según grupos ocupacionales.....	60
5.11 Perfil cultural del servicio, dimensión: características dominantes	61
5.12 Perfil cultural del servicio, dimensión: liderazgo organizacional.....	61
5.13 Perfil cultural del servicio, dimensión: gestión de personas.....	62
5.14 Perfil cultural del servicio, dimensión: cohesión organizacional	62
5.15 Perfil cultural del servicio, dimensión: énfasis estratégico.....	63
5.16 Perfil cultural del servicio, dimensión: criterios de éxito	63
5.17 Contraste de dimensiones del perfil cultural actual del servicio.....	64
5.18 Contraste de dimensiones del perfil cultural deseado del servicio	64
5.19 Distribución de la población según sexo	65
5.20 Distribución de la población según grupo ocupacional	65
5.21 Distribución de la población según antigüedad laboral	66

CARLOS SAUL PEÑA PEÑA

Médico Cirujano, especialista en Radiología. Experiencia en el área asistencial de instituciones de salud del sector público y privado. Conocimiento de Office e inglés intermedio.

FORMACIÓN

2015 - 2017	Egresado de la Maestría en Gerencia de Servicios de Salud Universidad ESAN
2015	Título de Segunda Especialidad Profesional en Radiología Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Medicina Humana. Unidad de Posgrado.
2009	Título Profesional de Médico Cirujano. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Medicina Humana.
2009	Grado Académico de Bachiller en Medicina. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Medicina Humana.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2016 - Actual	Docente del curso Diagnóstico por Imágenes de la Escuela Académico Profesional de Medicina Humana - UNMSM, sede Hospital Nacional Dos de Mayo.
2014 - Actual	Clínica Delgado – AUNA. Medico Radiólogo.
2014 - Actual	Hospital Nacional Dos de Mayo. MINSA. Medico Radiólogo.
2016	Hospital Nacional “Edgardo RebagliatiMartins”. - EsSalud. Medico Radiólogo.
2014	Complejo Hospitalario “Alberto L. Barton Thompson” - Callao. Médico Radiólogo.

DENNIS ELBER ULLOA PINEDO

Odontólogo Especialista en ortodoncia y ortopedia maxilar. Experiencia en el área asistencial dentro de Instituciones de salud del sector público y privado. Conocimiento de Office e Inglés intermedio.

FORMACIÓN

2015 - 2017	Egresado de la Maestría en Gerencia de Servicios de Salud Universidad ESAN
2015	Título Profesional de Especialista en Ortodoncia y Ortopedia Maxilar. Universidad Privada San Juan Bautista. Facultad de Odontología. Unidad de Posgrado.
2009	Título Profesional Cirujano Dentista. Universidad Nacional Federico Villarreal Facultad de Odontología.
2008	Grado Académico de Bachiller en Odontología. Universidad Nacional Federico Villarreal Facultad de Odontología.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2016 - Actual	Clínica Doctor Sonrisa SAC. Lima. Odontólogo Especialista en Ortodoncia y Ortopedia Maxilar.
2013 – 2015	Clínica Multident SAC. Lima. Odontólogo Especialista en Ortodoncia y Ortopedia Maxilar.
2010 - 2012	Centro Odontológico privado “Full Imagen” Lima. Odontólogo General.
2009- 2010	Centro Médico “Pampas”. Red Asistencial Huancavelica - EsSalud. Odontólogo General. (Servicio Rural y Urbano Marginal de Salud - SERUMS)

EDILBERTO DAVID VILLANUEVA VALENZUELA

Médico Especialista en Diagnóstico por Imágenes. Experiencia en el área asistencial y gerencial dentro de Instituciones de salud del sector público y privado. Conocimiento de Office e Inglés intermedio.

FORMACIÓN

2015 - 2017	Egresado de la Maestría en Gerencia de Servicios de Salud Universidad ESAN
2015	Título Profesional de Médico Especialista en Radiología. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Medicina Humana. Unidad de Posgrado.
2008	Título Profesional de Médico Cirujano. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Medicina Humana.
2008	Grado Académico de Bachiller en Medicina. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Medicina Humana.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2016 - Actual	“IBT HEALTH SAC”. Coordinador Médico. Servicio de Diagnóstico por Imágenes. Complejo Hospitalario “Alberto L. Barton Thompson” - Callao.
2016 - Actual	Centro Especializado de Diagnóstico por Imágenes “EMETAC”. Medico Asistente.
2016 - Actual	Hospital San Juan Bautista de Huaral. Gobierno Regional de Lima. Medico Asistente. Departamento de Diagnóstico por Imágenes
2014 – 2016	“IBT HEALTH SAC”. Medico Asistente. Servicio de Diagnóstico por Imágenes. Complejo Hospitalario “Alberto L. Barton Thompson” - Callao.
2015 - 2017	Hospital Nacional “Edgardo Rebagliati Martins”. - EsSalud. Medico Asistente. Departamento de Imagenología.
2014 - 2015	Hospital Nacional “Guillermo Almenara Irigoyen”. - EsSalud. Medico Asistente. Departamento de Diagnóstico por Imágenes.

RESUMEN EJECUTIVO

Un factor importante en la determinación de la cultura en una organización es el clima organizacional y viceversa, se establece una relación de interdependencia entre cultura y clima en una organización. Cuando existe un adecuado y óptimo clima organizacional, esta condición influirá positivamente en el desempeño del trabajador y la gestión de la empresa con mejores resultados.

La presente investigación tiene por objetivo, diagnosticar cultura y clima organizacional en el servicio de diagnóstico por imágenes del complejo Hospitalario Alberto Barton, con apenas 4 años de inicio de operaciones y la primera institución de salud con un modelo de gestión público privada, para la elaboración de un plan de fortalecimiento a fin de mantener los estándares de atención y calidad de servicio. Por lo que será necesario caracterizar clima organizacional, caracterizar cultura organizacional y determinar factores de mayor valoración e influencia en el componente humano que inciden directamente sobre los estándares de atención y calidad de servicio.

Se aplicó dos cuestionarios el primero para caracterizar cultura y el segundo para caracterizar clima. Participaron del llenado del cuestionario del perfil cultural OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) 20 personas, incluyendo al Gerente de operaciones y 66 personas en la encuesta de clima organizacional.

A partir de los resultados obtenidos, en lo que respecta a perfil cultural, el talento humano lo percibe como una organización muy jerarquizada, ceñido a las normas y al control. No obstante, se evidencia en los documentos de gestión de la empresa que destaca la innovación de forma reiterativa; es decir la empresa puntualiza una cultura orientada a la AD-HOCRACIA, por lo que se debe re direccionar hacia un perfil común.

Al analizar clima organizacional se observó que las dimensiones que poseen un nivel de satisfacción por encima del promedio son: identidad y estructura; en tanto que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: remuneración, innovación y motivación.

Por lo descrito, concluimos que se debe alinear tanto a los trabajadores como a la

gerencia con los objetivos estratégicos de la empresa, hacia una cultura de innovación, aprovechando la oportunidad de deseo de cambio del talento humano del servicio diagnóstico por imágenes del complejo hospitalario Alberto Barton (DXI-CHAB). Las subculturas en el servicio DXI-CHAB, en cuanto al grupo ocupacional, son relativamente homogéneas entre sí.

El clima organizacional global, en el servicio DXI-CHAB, es percibido predominantemente como regular. Sin embargo, esta percepción no es homogénea en los diferentes grupos ocupacionales. La dimensión con mayor número de atributos percibidos como bueno es la referida a identidad en casi todos los grupos ocupacionales. Es relevante, manifestar que enfermería es el grupo ocupacional con mayor percepción regular o mala en todas las dimensiones evaluadas por lo que los planes de acción deberán estar priorizados en este grupo ocupacional para lograr un impacto inmediato.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, servicio de diagnóstico por imágenes.

ABSTRACT

An important factor in the determination of culture in an organization is the organizational climate and vice versa, establishing a relationship of interdependence between culture and climate in an organization. When there is an adequate and optimal work environment, this condition will positively influence the worker's performance and the management of the company with better results.

The objective of this research is to diagnose culture and organizational climate in the diagnostic imaging service of the Alberto Barton Hospital Complex, with only 4 years of start of operations and the first health institution with a public private management model, for the preparation of a strengthening plan in order to maintain standards of care and quality of service. For what it will be necessary to characterize organizational climate, characterize organizational culture and determine factors of greater value and influence on the human component that directly affect the standards of service and quality of service.

Two questionnaires were applied, the first to characterize culture and the second to characterize climate. 20 people including the Operations Manager participated in filling out the organizational culture survey and 66 people participated in the organizational climate survey.

Based on the findings, in terms of cultural profile, human talent sees it as highly Hierarchical, adhering to standards and control. However, it is evident that in the management documents of the company the innovation stands out repeatedly; that is to say, the company specifies a culture oriented to AD-HOCRACY, which is why it should be redirected towards a common profile.

When analyzing organizational climate it was observed that the dimensions that influence above the average were: identity, structure; while the dimensions that show a level of impact below the average resulted to be: compensation, innovation and motivation.

Based on the results of our study, we conclude that both the workers and management must be aligned with the strategic objectives of the company, towards a culture of innovation, taking advantage of the opportunity to change the human talent of the DXI-CHAB service. The subcultures in the DXI-CHAB service, regarding the occupational group, are relatively homogeneous with each other.

At the DXI-CHAB service, the global organizational climate result show that is perceived as predominantly average (regular). However, this perception is not homogenous in the different occupational groups. The dimension with the greatest number of attributes perceived as good is that referring to identity in almost all occupational groups. It is relevant to state that nursing is the occupational group with the highest regular or bad perception in all the dimensions evaluated, so that the action should be prioritized in this occupational group in order to obtain immediately results.

Keywords: Organizational climate, organizational culture, Diagnostic Imaging Service

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones existe una fuerza que rige las creencias y comportamiento de la organización. Esta fuerza, aparentemente invisible, es un fenómeno real, llamado cultura organizacional. Cultura como concepto es una abstracción, pero sus consecuencias (comportamientos y actitudes) son muy concretas (Schein, 1985). Por lo tanto, cuando se habla de cultura organizacional, nos estamos refiriendo a la personalidad de una organización. Un sistema de significado compartido internamente (características claves que la organización valora), pero distintivo de otra organización. La cultura es para el grupo lo que el carácter o personalidad es para el individuo (Schein, 1985). Es por esto que no existe una definición única o exclusiva que determine lo que es cultura organizacional. En la literatura se encuentran numerosos conceptos que intentan hacerlo, pero el que más engloba los conceptos referidos a cultura organizacional, es la establecida por Schein, que incluye el concepto de patrón de supuestos válidos a ser enseñados a los nuevos integrantes. De esta manera, el concepto de cultura atañe permanencia, una fuerza intrínseca perdurable, como sello distintivo de la organización. Este mismo autor, establece también que la cultura está compuesta de 3 niveles: artefactos, creencias y valores, y supuestos compartidos (Schein, 1985). Del mismo modo, en las organizaciones, sobre todo en las grandes organizaciones, existe una cultura dominante común a todos los miembros, y subculturas. Existen muchos factores que determinan subculturas, por ejemplo geografía, división por departamentos, edad, género, especialidad, gustos, inclinación política, etc. Por otro lado, no existen culturas buenas o malas, lo que es más importante es que cada cultura determinada debe estar alineada a los fines estratégicos, misión, visión y valores institucionales. Mientras haya coherencia o alineamiento entre los objetivos institucionales y la cultura, la organización será viable y perdurará en el tiempo.

La cultura organizacional es el factor determinante del comportamiento del talento humano que incide directamente en el desempeño, productividad y calidad. Una organización podrá invertir ingentes sumas de dinero en tecnología, marketing, finanzas, operaciones, etc., pero poco o nada hará sin el impulso de sus miembros. La calidad del talento humano es crucial y juega un rol fundamental en la ejecución adecuada de la estrategia y en el logro de los objetivos organizacionales declarados. (O'Connory Proenca, 2010).

Una organización de salud no es ajena a esto. La cultura organizacional debe ser uno de los pilares fundamentales sobre el cual gire la acción de los gestores de servicios de salud.

La cultura de una organización es factible de ser evaluada e identificada. Se cuenta, entre muchos, con el instrumento para la evaluación de cultura organizacional desarrollado por Kim y Quinn, denominado perfil cultural OCAI, por sus siglas en inglés Organizational Culture Assessment Instrument.

Un factor importante en la determinación de la cultura de una organización es el clima organizacional y viceversa, es decir, se establece una relación de interdependencia entre cultura y clima en una organización. El clima organizacional, entendido como las cualidades, atributos o propiedades que son experiencias o percepciones que los miembros tienen sobre su organización, determina las creencias, valores, o el patrón de supuestos que forman la cultura. A la vez, la cultura influye en las emociones, actitudes o percepciones que determinan el clima organizacional.

La relevancia de conocer el clima organizacional se fundamenta en entender como influye sobre el comportamiento de los trabajadores, en este sentido es importante su diagnóstico para poder diseñar instrumentos de gestión. El clima constituye el factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el talento humano para disminuir o aumentar su desempeño y por ende su productividad. Es lógico que cuando existe un adecuado y óptimo clima organizacional, esta condición influirá positivamente en el desempeño del trabajador y la gestión de la empresa, haciéndola más viable.

En todas las instituciones existen múltiples factores que influyen en el desempeño de las tareas y el logro de objetivos, y éstas situaciones estarán en todo momento reguladas por las diferentes interacciones que se registren entre éstos factores y las características personales y de grupo de todos sus integrantes, de cuyos resultados dependerá la conducta y eficacia que se logren durante la realización de las tareas asignadas, y por consiguiente en el logro de los objetivos institucionales.

El estudio del clima organizacional, así como la elaboración de un perfil cultural, tal como se considera en el presente trabajo, surge por entender de qué manera las personas que constituyen la organización son influenciadas por las características de la organización y por las características individuales. Estas condiciones influyen en las percepciones que tienen sobre el ambiente laboral. Al evaluar clima organizacional, lo que se está haciendo es buscar o determinar los factores que existen en una

organización, tanto a nivel del talento humano como a nivel de la organización, ya sean intrínsecos o extrínsecos, que facilitan o dificultan los procesos productivos de los trabajadores y/o del sistema organizacional.

De esta forma consideramos a las organizaciones como contextos ambientales y culturales desde una perspectiva global y dinámica, donde todos los componentes interactúan constantemente, de manera que los comportamientos individuales y de grupo están influenciados y a su vez, influyen en todos los niveles de la organización.

Las investigaciones de clima y cultura organizacional son necesarias, porque permiten a los empleados expresar su opinión sobre el desempeño de la organización y cómo sienten pertenecer a ella, además constituyen un instrumento de mejora continua, que facilita que se generen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los procesos que lo necesiten, también representan un buen mecanismo para monitorear de forma indirecta, cómo es la calidad de gestión en la organización.

De los múltiples instrumentos para evaluar clima organizacional, se consideró el documento técnico elaborado por el Ministerio de Salud para el presente trabajo. El Clima Organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Por esta razón consideramos relevante, en el contexto de nuestra institución, un estudio destinado a evaluar el Clima Organizacional del servicio de diagnóstico por imágenes de IBT Health del complejo hospitalario Alberto Barton Thompson y cómo estas condiciones influyen en el factor humano y en la satisfacción de sus clientes.

1.1. El problema de investigación

Toda institución que desee elevar sus índices de productividad y, en el caso de entidades privadas como IBT Health SAC, que requieran además generar rentabilidad en sus unidades de negocio, entre ellas el estratégico Servicio de Diagnóstico por Imágenes del Complejo hospitalario Alberto Barton Thompson (CHABT); debe gestionar un adecuado clima organizacional para el desenvolvimiento o desarrollo de las actividades del talento humano, dado que las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados, influyen en su conducta.

Las personas trabajan para satisfacer diversas necesidades, entre ellas las necesidades económicas y de desarrollo personal. Crear relaciones humanas adecuadas,

propias de un clima laboral motivador, lo cual es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos de la organización.

El presente trabajo tiene como principal objetivo evaluar la percepción del talento humano en relación a su clima laboral y ofrecer alternativas de solución ante dicha situación, que permita mantener y mejorar los estándares de atención que están regidos por las cláusulas de contrato (Convenio público – privado entre ESSALUD – Sociedad Operadora Callao Salud SAC), el cual IBT Health como proveedor de Callao Salud SAC debe cumplir.

El análisis del clima organizacional, el cual incluye la cultura de la organización, permite detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos. Estas variables y su impacto en los colaboradores configuran lo que podemos entender como Clima Organizacional. Estas variables son las que se deben monitorear constantemente para poder identificar si necesitan intervención con el fin de mejorarlas.

1.2. Formulación del problema de investigación

¿Cuáles son los factores críticos que son valorados e influyen directamente en el componente humano en el servicio de diagnóstico por imágenes del complejo hospitalario Alberto Barton, a fin de ser considerados en la elaboración de un plan de fortalecimiento de cultura y clima con el objetivo de mantener los estándares de atención y calidad de servicio?

1.3. Título:

Diagnóstico de cultura y clima organizacional para la elaboración de un plan de fortalecimiento en el servicio de diagnóstico por imágenes del complejo hospitalario Alberto Barton Thompson.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general:

Diagnosticar cultura y clima organizacional en el servicio de diagnóstico por imágenes del complejo Hospitalario Alberto Barton, para la elaboración de un plan de fortalecimiento a fin de mantener los estándares de atención y calidad de servicio.

1.4.2. Objetivos específicos:

Caracterizar cultura organizacional.

Caracterizar clima organizacional.

Determinar factores de mayor valoración e influencia en el componente humano que inciden directamente sobre los estándares de atención y calidad de servicio.

1.5. Justificación

En el CHAB se viene implementando desde su puesta en funcionamiento (30 abril 2014), un modelo de administración público - privada entre el seguro social del Perú y la sociedad operadora Callao, el cual se basa en el cumplimiento de estándares de atención, siendo uno de los más importantes la satisfacción del usuario externo, el cual según contrato estipula un índice igual o mayor al 90% como satisfactorio. Para ello, los esfuerzos del servicio están orientados a mantener y mejorar éstos estándares para evitar pagos de penalidades. En las últimas encuestas realizadas desde noviembre del 2016 por la consultora Arellano, el servicio de radiología registró una satisfacción del 86% el cual registra una mejora del 92% en el estudio de agosto del 2017 y un 91% en febrero del 2018, siendo el único servicio en cumplir con estos índices (Arellano, 2016, 2017 y 2018).

Es crítico identificar las fortalezas y debilidades del servicio asistencial, entre ellas los factores del componente humano que influyen en el cumplimiento de estos estándares.

Para poder generar la productividad laboral competente, se debe tener en cuenta que el clima organizacional es uno de los componentes básicos para socializar el conocimiento y la cultura. Los trabajadores son piezas fundamentales en el desarrollo exitoso de la producción laboral, por lo que la percepción de cada uno de ellos en las actividades, el desarrollo social y las experiencias determina una producción adecuada y el desarrollo personal que cada ser humano necesita.

Las percepciones del talento humano acerca de su ambiente o entorno laboral, se pueden estudiar de manera científica y sistemática, a través del estudio del clima organizacional. Esto con el fin de elaborar planes que permitan modificar los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano o potenciar aquellos que son favorables en el desempeño, así mismo permite desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Se define clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. (MINSA, 2008).

Tanto el ser humano como la organización son muy dinámicos, en constante cambio, por lo que el estudio del clima organizacional es un proceso muy complejo, pues depende del factor humano y del entorno que también es cambiante.

Estudiar el clima organizacional es una inversión a largo plazo. Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales, para tener referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

Las características del ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros tienen cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales; tienen un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización, afectan el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización; pero también es afectado por diferentes variables estructurales, entre ellas estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.

Operacionalmente, se definen como organizaciones de salud a los establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo, institutos, DISAS/DIRESAS, Redes, micro-redes; y las que hagan sus veces en las instancias de EsSalud, Fuerzas Armadas y Policía Nacional. (MINSA, 2008).

Los recursos humanos (Usuarios internos), vienen a ser personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios. Las personas no son recursos, sino que tienen recursos (conocimientos, valores, habilidades y experiencia para desarrollar sus acciones). (MINSA 2008).

Para el estudio de clima organizacional se considera a toda persona que trabaje y/o tenga una relación directa con la organización de salud seleccionada.

1.6. Hipótesis

Un perfil cultural alineado a los objetivos estratégicos institucionales y un adecuado clima organizacional, influyen de manera positiva en el componente humano

contribuyendo a mantener los estándares de atención y calidad de servicio, exigidos por el complejo Hospitalario Alberto Barton según contrato.

1.7. Alcance y contribución

Servicio de diagnóstico por imágenes del Complejo Hospitalario Alberto Barton Thompson y a los servicios asistenciales del sector salud del país.

El presente estudio permitirá identificar los factores críticos más importantes para la elaboración de planes de fortalecimiento del componente humano para mantener y mejorar los estándares de atención y también servirá como modelo que puede ser aplicado en otros servicios asistenciales del sector salud.

1.8. Limitaciones de la investigación

Para la fase de recolección de la información, dado que se realiza a través de encuestas o cuestionarios, depende de la voluntad del encuestado, del convencimiento e involucramiento con el tema.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Los seres humanos, debido a sus limitaciones individuales, tienen que colaborar entre ellos y deben integrar organizaciones que les facilite conseguir objetivos que el esfuerzo individual no podría permitir. Una organización es un sistema de actividades responsablemente coordinadas, conformado por dos o más personas, cuya contribución recíproca es vital para la subsistencia de aquella. Las organizaciones son entes sociales (o asociaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos (Hospinal, 2013).

Una organización jamás se establece como una entidad lista y terminada, sino una institución social viva y cambiante. Empresa es todo plan humano que busca la reunión e incorporación de recursos humanos y no humanos, siendo su objetivo lograr auto sostenimiento y obtener ganancias a través de la producción y comercialización de servicios o bienes. Las organizaciones reclutan y seleccionan (recursos humanos) para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez captados y seleccionados, los individuos tienen objetivos individuales que se esfuerzan por alcanzar, y en varias ocasiones requieren apoyarse de la organización para lograrlo.

La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande. El enlace organización - individuo no siempre es provechoso y cooperativo; muchas veces es tenso y conflictivo. El individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales a través de su participación) y ser eficiente (complacer sus necesidades individuales a través de su intervención) para subsistir en el sistema (Chiavenato, 1999).

Siempre existe un enlace de intercambio entre los individuos y la organización. El individuo se integra a la organización porque desea que su grado de satisfacción sea mayor que sus esfuerzos individuales. La organización quiere que las aportaciones de cada individuo supere los costos de contar con ellos en la organización; la organización espera que los individuos en su totalidad aporten con más de lo que ella otorga (Hospinal, 2013).

En una organización laboral, se aprecia un micro-ambiente, un subconjunto circunscrito en el espacio y el tiempo, conformado por las actividades, los

individuos, los puestos, áreas de trabajo y una variedad de elementos, provenientes del ambiente físico o natural como de índole cultural.

Una condición especial a ser considerada, es que el comportamiento de un empleado no es el resultado de los factores organizacionales actuales, sino que va depender del juicio que posee el trabajador de ellos. Su apreciación depende entonces de las experiencias, las actividades y las interacciones que cada integrante de la organización obtuvo en su desempeño diario en la empresa (Salazar, 2008).

Un modelo de administración adecuado, permite conducir un esquema innovador, que incluye, en sus análisis, elementos que son parte del proceso productivo que no han sido considerados, por ejemplo, el índice actitudinal, que lo podemos definir como el número de trabajadores que entregan una actitud positiva dividido entre el número de trabajadores totales. Un ejemplo de índice actitudinal puede estar conformado de tres componentes fundamentales: cortesía, compromiso y trabajo en equipo. El índice actitudinal se formula en función de un promedio de factores que podrían ser medidos cualitativamente. (Hospinal, 2013).

El ambiente hospitalario es un espacio tangible donde se dedican profesionales de la salud, administrativos y de apoyo con distintas áreas. En cada una de ellas existe una diversidad de elementos constituidos por determinantes.

Los determinantes descritos son:

1. *General*: Conformado por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que predominan a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
2. *Operativo*: Integrado por el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos precisa e inmediata en la dirección.
3. *Interno*: representa el total de las fuerzas que intervienen dentro de la organización (factores específicos para su dirección y desempeño). Los determinantes, general y operativo, actúan desde fuera de la organización, en cambio éste se crea en su interior.

El ambiente interno muestra los siguientes elementos: Personal, que incluye sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajo, Producción, que incluye condiciones adecuadas y seguras para el proceso productivo, el empleo de la tecnología, la obtención de materias

primas y la organización propiamente dicha, que incluye su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas.

El conocimiento de los determinantes nos dirige a su continuo seguimiento con el objetivo de identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen al logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de mejorar su rendimiento (Salazar 2008).

Las percepciones compartidas por los individuos dentro de la organización respecto al ambiente laboral, al trabajo, a las relaciones interpersonales y a la estructura brindada por las regulaciones formales e informales que afectan el quehacer diario, corresponden al ambiente social interno del trabajo, en otras palabras, el clima organizacional.

El estudio del clima organizacional es una herramienta de mejora continua de la calidad. Con ella se puede conseguir información acerca del funcionamiento y clima que más prevalece en la organización, de manera relativamente fácil, a bajo costo y en corto tiempo. Posibilita comparar subgrupos dentro de la misma organización o de manera externa con otras organizaciones. Permite conocer condiciones o factores que producen satisfacción y aquellos que generan insatisfacción en el trabajador; revela fortalezas y debilidades de la organización que impactan en el trabajador y por ende en la productividad. Permite determinar acciones de mejora y fomenta competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

Dado que el clima organizacional puede medirse, existe gran número de cuestionarios abocados al estudio del clima organizacional. Para la presente tesis, se utilizó el cuestionario propuesto por el Ministerio de Salud (MINSA) en el documento técnico “metodología para el estudio del clima organizacional” (RM N° 623-2008/MINSA). Gracias a su estudio, pueden así mismo generarse planes de intervención para fortalecimiento o mejora. En el trabajo publicado el año 2015 “fortalecimiento del clima organizacional en establecimiento de salud” por Elgegren, se da cuenta del estudio del clima organizacional en un establecimiento de salud, antes y después de una intervención, para el que se usó el mismo cuestionario propuesto por el MINSA.

La tesis “el diseño organizacional y el potencial humano del clima organizacional de los trabajadores del centro de salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012” en donde evaluó la correspondencia existente entre el diseño organizacional y el potencial humano del clima organizacional, el instrumento utilizado también fue el propuesto por el MINSA, donde demuestra que existe una “muy

buena relación, estadísticamente significativa, entre el diseño organizacional y el potencial humano del clima organizacional”(Saavedra, 2016).

La tesis titulada “Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorca Soto”, en donde evaluó la relación entre la inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional, demostró que “a pesar que no existe correlación directa entre inteligencia emocional y percepción del clima organizacional, la inteligencia emocional influye indirectamente en la percepción del clima organizacional; por lo que, esta última variable se convierte en un importante indicador del funcionamiento psicológico de los recursos humanos de una organización” (Arredondo, 2008).

Cuando en la organización se habla de la conciencia colectiva que se manifiesta en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los reconoce y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales, se está haciendo referencia a la cultura organizacional. Se dice que en una organización existen todas las culturas, pero con predominancia de una. En la presente tesis se estudió el perfil cultural OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), donde se establecen cuatro tipos de cultura dominantes en este modelo: clan, ad-hoc, mercado y jerarquizada.

2.2. Cultura organizacional

En las organizaciones existe una fuerza que rige las creencias y comportamiento de la organización. Esta fuerza, aparentemente invisible, es un fenómeno real, llamado cultura organizacional. Cuando se habla de cultura organizacional, nos estamos refiriendo a la personalidad de una organización. Un sistema de significado compartido internamente (características clave que la organización valora), pero distintivo de otra organización.

Las características clave de la cultura organizacional son: Innovación, aceptación del riesgo, atención a las particularidades, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos de trabajo, competitividad y estabilidad.

Se interpreta por cultura organizacional a la conciencia grupal que se manifiesta en el sistema de significados compartidos por los integrantes de la organización, que los identifica y diferencia de otros, estandarizando e institucionalizando sus conductas sociales. Éstos significados y comportamientos son influenciados por el concepto que

el líder de la organización tiene sobre el sistema cultural, el clima de la organización, el hombre, la estructura así como por la mutua influencia e interacción que existe entre éstos. Esta descripción se fundamenta en el ámbito de la teoría sociológica aplicada a la organización y toma como mención los lineamientos de Emilio Durkheim y Talcott Parsons. Bajo esta orientación, la organización es una estructura social. Significa que en ésta:

“las relaciones sociales que sus miembros instauran, dan lugar a un sistema de relaciones que prevalece y orienta su comportamiento, como en su capacidad de desempeñar roles, los unos respecto a los otros”. Pertenecer a esta estructura social llamada organización posibilita al hombre manifestarse en ella mediante la acción social, entendida como las “formas de pensar, sentir y obrar que se orientan a modificar o afectar un ambiente o situación, al adoptar modelos compartidos por los miembros de la colectividad” (Méndez 2014).

El término cultura atañe un sentir, la percepción que el trabajador tiene de su organización, que no tiene que ver con el gusto que se relaciona con satisfacción. Por lo tanto, investigar cultura organizacional hace referencia a la forma o modo de ver del trabajador a su organización.

Ser internamente similares en percepción cuando se refiere a cultura organizacional, no evita que puedan haber sub culturas. A nivel macro podrá existir una cultura dominante, aquella que es compartida por todos los miembros de la organización, pero, dependiendo del tamaño y/o complejidad de la organización, es lógico esperar que existan sub culturas, las cuales reflejan modos distintos de sentir en grupos pequeños dentro del grupo más grande. Estas sub culturas, son reflejo de separaciones funcionales o geográficas de grupos o áreas dentro de la organización.

Desde el punto de vista histórico-antropológico la cultura es todo lo que diferencia y otorga identidad a un grupo humano; es el modo como interactúan los elementos del grupo entre sí y con los de fuera, y la forma como acostumbran realizar lo que hacen. Eliott Jaques la define como: La forma tradicional o habitual de pensar-decir-hacer las cosas, que comparten los integrantes de una organización y que los integrantes nuevos tienen que aprender o admitir, al menos parcialmente, a fin de que sus servicios sean aprobados en la organización (Carrada, 2002).

2.2.1 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos compartidos, que son básicos en la cultura, incluyen: creencias, valores, normas, actitudes y comportamientos. Son concebidos de la siguiente forma:

Creencias: estructura del pensamiento instalado en las organizaciones compartidas, para comprender la realidad. Acto consciente que tiene por verdad aquello que creemos y obramos con la apreciación de la realidad.

Valores: Modo de actuar que da respuesta a la arquitectura de creencias previas, inseparable de ellas, valora que esa forma de intervención es mejor que otra. Realidades humanizadas con significación positiva para el hombre, fuerzas impulsoras de la forma de hacer el trabajo.

Normas: si los valores se aceptan como expresiones estratégicas, las normas serán las tácticas. Estas acciones se convierten en normas de conductas de cada miembro de la organización, compartidas y asimiladas.

Actitudes y comportamientos: parten de las normas, no son el enlace final de la cadena cultural. Su evaluación y consenso acuerdan actitudes respecto a intereses individuales y organizacionales. Las actitudes son propensión, positivas/negativas del clima psico-sociológica que predicen la tendencia de actuación. Las tendencias son actitudes que deciden conductas y comportamiento (Domínguez, 2009).

2.2.2 Formación y desarrollo de la cultura organizacional

La cultura no se perfila con discurso de fundadores y ejecutivos; se forja con ejemplo, con las actitudes diarias y la adición total de valores, conjunto de creencias, de expectativas y reglas no escritas. Esas reglas logran más fuerza, en la práctica, que las normas oficiales. La forma de entender la creación de la cultura es aproximándose a la teoría de grupo. El proceso cultural tiene esquemas comunes de pensamientos, creencias, sentimientos y valores resultantes de experiencias compartidas y aprendizaje común, que finalmente denominamos cultura de ese grupo (Domínguez, 2009).

El ambiente decide la formación de la cultura, establece un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización, de la interacción entre sus miembros con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y de la propia organización con su entorno, para crear un conjunto de referencias. Ciertamente, las costumbres actuales, tradiciones y forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo realizado antes y al grado de éxito que ha tenido en la organización. Así tenemos la última fuente de la cultura: sus fundadores. Ellos tienen mayor impacto en la cultura inicial de la organización, tienen visión de cómo debería ser ella. No están limitados por costumbres o ideologías previas. El tamaño pequeño que suele determinar a las nuevas

organizaciones posibilita más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Para preservar la cultura, una vez instaurada, se realizan prácticas en la organización como el proceso de selección, la evaluación del desempeño, la capacitación, actividades de desarrollo, la recompensa, la sanción (hasta la expulsión), que garantizan quienes se inician en la organización, se adecuen a la cultura. Existen tres fuerzas: la práctica de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización (Domínguez, 2009).

La selección identifica y acepta individuos con valores coincidentes con los de la organización, o con una buena parte de ellos., si nota conflicto entre sus valores personales y los de la organización, puede eliminarse. En la selección, tanto el directivo como al candidato pueden eliminarse si existe incompatibilidad. Se conserva la cultura organizacional al sacar empleados que van en contra de los valores centrales (Domínguez, 2009).

La alta dirección con lo que dicen y su comportamiento, implantan normas que se filtran hacia abajo y mantienen la cultura.

La socialización es un proceso que le proporciona a los nuevos miembros, que no están del todo adoctrinados con la cultura de la organización, las herramientas para adaptarse.

Para la mejora de la Cultura Organizacional existen puntos claves que deben ser habilidades en el ejercicio de los directivos como: orientación hacia la acción, orientación al usuario, la preocupación por la productividad y rendimiento de sus miembros. Otros de los elementos a tener presente es el compromiso con los valores, desde los niveles superiores, conservando estrecho contacto, visitando y dialogando.

La identificación y acción con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, el logro de organizaciones simples, con los miembros necesarios, donde cada cual sepa la parte de valor que brinda a los servicios y participe en su administración y por último la rigidez y flexibilidad , de acuerdo a la dinámica de cambio y circunstancia (Domínguez, 2009).

2.2.3 Características de la cultura organizacional.

Las características primarias, son la identidad, que identifican la organización como un todo, no con su trabajo específico o campo de conocimiento, el énfasis en el

gruposignifica que las actividades laborales se organicen en torno a grupo no a personas, el enfoque hacia las personas, las decisiones de la administración influyen en los resultados de sus miembros y la integración de unidades permitiendo que las mismas funcionen de forma coordinada e independiente.

Una de las características es el control, a partir del uso de reglamentos, procesos y supervisiones directa para determinar la conducta de los miembros; Los miembros de la organización deben ser tolerantes al riesgo esto los conlleva a ser agresivos, innovadores o arriesgados. Por último el enfoque hacia un sistema abierto, la organización controle y responda a cambios externos (Domínguez, 2009).

2.2.4 Funciones de la cultura organizacional

Las funciones de la cultura organizacional en la institución permite definir límites, señala la diferencia entre una organización y otra, refleja la identidad de sus integrantes precisando los rasgos organizacionales de la cultura, que serán los elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. Genera nexos entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso, pues cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas, pero por medio de la obtención de costumbres, normas, valores, actitudes. La cultura le imprime su sello. Fortalece la estabilidad social, que cualquier cambio se dirija hacia las necesidades que se generen de manera óptima. Representa un mecanismo de control, instaurando las reglas del juego, a partir de los diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas. (Domínguez 2009).

2.2.5 Barreras de la cultura organizacional

La cultura organizacional posee barreras que detienen su aplicación y desempeño en la organización, Una barrera es la poca predisposición al cambio, cuando los valores compartidos no están alineados a los que favorecen la efectividad de la organización, cuando ya no es eficaz hacer las cosas como siempre. Otra barrera es la diversidad, al integrarse nuevos miembro con género, grupo étnico, raza y características distintas a los de la mayoría de los miembros. Otra la barrera en contra a las fusiones, siendo la causa principal el conflicto entre las culturas (Domínguez, 2009).

2.2.6 Clasificación de la cultura organizacional

La Cultura Organizacional tiene carácter multidimensional existen varias clasificaciones:

Según Ansoff, la estandarización de la cultura está acorde con la evolución organizacional en:

- Cultura exploratoria: El riesgo es aceptado si existe una apropiada relación riesgo ganancia. Busca el cambio, aprobando la ruptura.
- Cultura creativa: Hay cambios siempre que impliquen situaciones nuevas y muestra predilección por riesgos no corrientes. Su Lema es: "Inventar el futuro"
- Cultura reactiva: Basada en el presente, averigua en el pasado los fundamentos de posibles alteraciones. Son aceptados los mínimos cambios. Su lema es: "Estar preparado para todo"
- Cultura de previsión: El cambio es aceptado si significa un recorrido semejante por el cual llegamos al presente. Se centra en el futuro, pero fundamenta sus acciones futuras en extrapolaciones.
- Cultura estable: Centrada en el pasado, buscan antecedentes en los que basan futuras actuaciones. Tiene carácter conservador, no acepta cambio y es adversa al riesgo, su lema es: "No zarandear el bote" o "No perturbar la calma"(Domínguez, 2009).
- La cultura exploratoria y la creativa son culturas propias de la dirección estratégica.
- Dependiendo del énfasis a los elementos, tales como poder, rol, tareas y personas, la cultura organizacional es tipificada como:
- Cultura de la persona: está centrada en los individuos que integran la organización.
- Cultura del poder: Poder es ejercido por personas claves dentro de las organizaciones que dirigen y controlan.
- Cultura por tarea: centrada en el trabajo proyecto que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempo concreto.
- Cultura del rol: Centrada en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada cargo.
- Otros estudios tipifican la cultura de la forma siguiente:

- Cultura dominante: La mayoría de los miembros de la organización comparten los valores centrales.
- Cultura fuerte: los valores se comparten ampliamente y se sostienen con intensidad.
- Subculturas: Dentro de una organización se pueden formar mini-culturas que generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica.

La subcultura puede ser adoptada por cualquier área o dependencia de la organización y ser compartida exclusivamente por sus miembros, que a su vez aceptan los valores de la cultura central junto con otros, que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

En la actualidad hay organizaciones con culturas fuertes donde los valores se comparten de forma intensa y extensa, si a esto se suma mayor compromiso, más fuerte será la cultura. Al tener un alto grado de compartimiento de valores, habrá mayor control del comportamiento de sus integrantes, por lo que en estas culturas se ejerce más influencia en el comportamiento de sus miembros. Existe gran acuerdo entre sus integrantes respecto al o los objetivos de la organización, lo cual genera mayor cohesión, lealtad y compromiso. Como resultado final, es menor el índice de rotación del personal (Robbins, 2009).

2.2.7 Valores organizacionales.

Los valores son aprendizajes estratégicos, parcialmente estables en el tiempo.

- Robbins menciona que la razón de ser de cada organización está inspirada en los valores, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la organización y de las personas.
- Según Deal y Kennedy, los valores son las bases de cualquier Cultura Organizacional, describen el éxito en términos precisos para los miembros y determinan normas para la organización.
- Para Denison, los valores refieren la base de la evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar objetos, personas, situaciones y actos. Reflejan creencias, metas reales y conceptos básicos de una organización, forman la esencia de la Cultura Organizacional. (Domínguez, 2009).

La voluntad de los fundadores de la organización debe estar explícito en los valores, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión. Por ello en los últimos años se menciona de la Dirección por Valores, pero la utilidad y el éxito de dirigir por valores (y no con valores) es lograr que realmente sean compartidos, o lo que es lo mismo establecidos con la mayor participación posible y difundidos, consensuados y convencidos todos de que son los valores por los que debe lucharse. (Domínguez 2009).

2.2.8 Cultura organizacional en salud

El desarrollo organizacional es un esfuerzo consciente y planificado que realiza el gerente del área de salud para aumentar a largo plazo los procesos de motivación-aprendizaje, innovación creativa y de mayor intervención democrática grupal, encaminados a aumentar la competitividad, mejorar el clima laboral y la capacidad resolutive de los profesionales de salud y de los directivos, mediante una administración eficaz de la cultura organizacional.

Una organización de salud está integrada por un equipo profesional, interdisciplinario, que trabaja de forma estructurada para generar bienes intangibles (los servicios de salud) y obtener metas; para alcanzar éstas se requiere del acuerdo y la participación de los usuarios (Carrada 2002).

2.2.9 Perfil cultural de las instituciones de salud.

En el área de salud, la cultura organizacional se ha descrito como una mezcla compleja de símbolos, relatos, saberes, conductas, creencias y modos de expresión que los miembros comparten; por ejemplo, las disciplinas biomédicas y sociales, el lenguaje técnico-científico y las normas. En este sentido, las funciones de la cultura organizacional son: transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, crear distinciones entre las organizaciones, permitir la generación de compromiso, contribuir a la estabilidad del sistema social de la organización porque ayuda a mantenerla unida y funcionar como mecanismo de control de actitudes y comportamiento de los empleados.

Establecer una cultura organizacional dirigida en las personas, con el propósito de flexibilizarse ante el cambio, implica aprender a gestionar el trabajo en equipo, el conocimiento y la comunicación como una estrategia competitiva. Si esta se

implementa con base en la gestión de las personas como factor de éxito, se convierte en una ventaja competitiva al direccionar la cultura organizacional incorporando la gestión del conocimiento, lo que facilitará el desarrollo y fortalecimiento de capacidades creativas e innovadoras con miras a responder a las expectativas de los usuarios. Es indudable la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo eficiente de la gestión del conocimiento, empezando del papel mediador que esta cumple entre el conocimiento individual y el de la organización, transformándolo en aprendizaje organizacional para enfrentar problemas cada vez más complejos. Una cultura organizacional enfocada en las personas permite una flexibilización ante el cambio y, por ende, el acceso a la innovación y al avance tecnológico. (Arboleda – López Ríos, 2017).

La cultura institucional es un proceso muy dinámico de aprendizaje y construcción psicosocial, que permite organizarse y entender la realidad interna, influenciada por las presiones y variaciones del entorno. Tener en cuenta que en las organizaciones profesionales la cultura es un lazo para crear – innovar, enseñar-aprender, administrar a las personas y los procesos, para saber a qué atenerse y cómo conducirse, con la cooperación o no de los mejor preparados o más experimentados.

En una organización de salud la cultura es un sistema de creencias, expectativas, conocimientos profesionales y supuestos inconscientes, aceptados o descubiertos por el equipo de trabajo interdisciplinario, fuertemente influenciados por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral. De este modo, se crean las normas de comportamiento grupal, que cooperan a configurar los diversos modelos de liderazgo, de mando-subordinación y de interacción con otros miembros de la propia institución y con los extranjeros.

Pero la cultura es también un modo eficaz de comunicación y reproducción organizacional, que se expresa principalmente en el lenguaje corporal, hablado y por escrito de sus miembros.

Las características más llamativas de los sistemas de salud es la coexistencia de varios grupos o equipos de trabajo profesional (subculturas) y su enorme complejidad estructural, cuya meta común es realizar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios y las expectativas de la sociedad. (Carrada 2002)

2.2.10 Instrumento para evaluar la cultura organizacional

El autor Campbell en 1974 y sus colegas establecieron una lista de 39 indicadores que simbolizaban una colección exhaustiva de todas las posibles mediciones de la efectividad organizacional. Este trabajo fue posteriormente revisado por Quinn & Rohrbaugh en 1983 para definir si era posible reconocer patrones o grupos, en vista de que 39 indicadores parecen demasiados, vieron una manera más sencilla para identificar los factores claves de dicha efectividad.

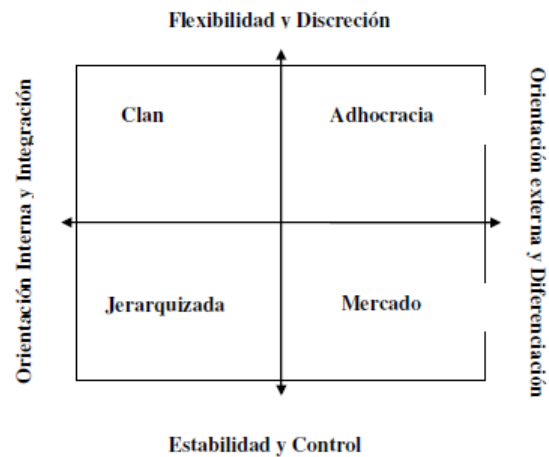
Desarrollaron estudios estadísticos de los treinta y nueve indicadores, y descubrieron dos dimensiones, que enlazan la totalidad de los indicadores dentro de cuatro grupos principales, cada uno simbolizando un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional (Salazar, 2008).

Los criterios de efectividad se diferencian en la primera dimensión, estos enfatizan la discreción, el dinamismo y la flexibilidad, de los criterios de orden, control y estabilidad. Las características de control y estabilidad, significan que los integrantes de la organización están sumidos en un ambiente laboral rígido y/o controlado, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo instaurado o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización optan por esta forma de trabajo y necesitan de ella. La discreción y flexibilidad, se da en organizaciones en las cuales sus integrantes son capaces de variar su comportamiento en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual fomenta este tipo de comportamiento (Salazar, 2008).

Los criterios de efectividad se diferencian en la segunda dimensión que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que destacan la orientación externa, la rivalidad y la diferenciación. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia dentro de ella en su accionar diario y por lo tanto su cultura no se perjudica fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es temporal o mínimo. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que incurren poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura (Salazar, 2008).

Reuniendo estas dos dimensiones configura cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales simbolizan un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

Figura 2.1. The Competing Values Framework



Fuente: Cameron & Quinn (2006)

Estos indicadores de efectividad organizacional simbolizan lo que las personas valoran en relación al desempeño de la organización. Detallan lo que es visto como apropiado, concreto y justo. En otras palabras detallan los valores centrales sobre los cuales se basan los juicios en la organización.

Cameron & Quinn aclaran que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de que o que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente diferente y hasta podrían llegar a ser opuestos. Es decir, que al tratar de aclarar el modelo se habla de valores que son antagónicos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs estabilidad e interno vs externo) como diagonalmente (enfoque interno vs enfoque externo y viceversa) (Cameron & Quinn (2006).

Se ha evidenciado que la mayoría de las organizaciones tienen algo de todas las culturas pero prevalecerá una. Más del 80% de organizaciones que se han estudiado, se han determinado por una o más de estos tipos de cultura identificadas por el Modelo de los Valores por Competencia (De lourdes, 2012).

Perfil cultural OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) (Kim et al)

Los tipos de cultura dominantes de este modelo presentan las siguientes características principales:

a) Clan: La organización es un ambiente muy amistoso para laborar y donde los integrantes comparten mucho entre sí. Es, habitualmente una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás referencias paternas con

profunda llegada al interior de la institución. La organización esta enlazada por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y brinda gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se determina en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas.

La organización premia la participación, el consenso y el trabajo en equipo.

b) Ad-Hoc (Adhocracia): Los integrantes ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Los integrantes, por tanto, tienden a ser creativos y toman riesgos aceptados. Los líderes también son estimados innovadores y tomadores de riesgo. La organización en el tiempo se sostiene en la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional representa tener utilidades sustanciales por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su campo. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

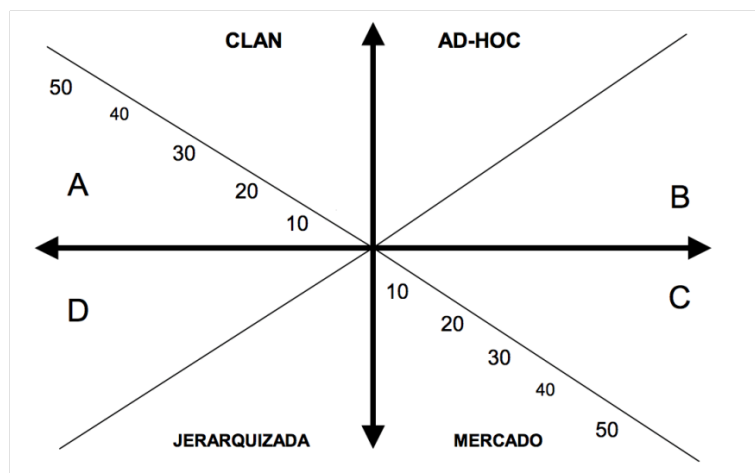
c) Mercado: Es una organización dirigida a los resultados, cuyo mayor interés es realizar el trabajo bien hecho. Los integrantes son competitivos y orientados a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El mantenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones habituales. El éxito se describe en términos de posicionamiento y participación de mercado. En este tipo de organización, sus integrantes están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo efectuado y además sus miembros desean la estabilidad de la organización.

d) Jerarquizada: En la organización se percibe un ambiente estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos conducen y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer.

El interés de los líderes de la organización es ser buenos organizadores y coordinadores, sustentando una organización cohesionada, donde las políticas y las reglas juegan un rol predominante. La preocupación esencial de la dirección está en el funcionamiento eficaz y en la estabilidad de la organización con altos niveles de control. El éxito se determina en términos de planificación adecuada, entrega fidedigna y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en dar un puesto de trabajo

previsible y seguro, en el cual los premios al personal están dadas principalmente por los aumentos en las remuneraciones (Martínez, 2014).

Figura 2.2. Perfil cultural OCAI



Fuente: Cameron & Quinn (2006)

2.3 Clima organizacional

La definición de clima organizacional aborda un grupo de determinantes y componentes que, en su agrupación, brindan una visión global de la organización. El medio interno de la organización es considerado como noción multidimensional (Reinoso, 2007).

El término de clima organizacional en la psicología industrial fue introducido por primera vez en el año de 1960 por Guellerman. Algunas definiciones relacionan al término “clima” con aspectos meteorológicos, que prevalecen en una localidad en un periodo de tiempo determinado, poco después se ha extendido al ámbito de las organizaciones, donde es referente del ambiente social interno del trabajo (Patrón, 2010).

Los determinantes y componentes que son considerados con frecuencia son:

Características estructurales: Se refiere a la magnitud de la organización, su estructura formal, tipo de dirección.

Características personales: Comprende las actitudes y aptitudes, las expectativas y motivaciones, etcétera.

Ambiente social: Comprende las relaciones de los compañeros entre estos: la comunicación, los conflictos entre personas o entre departamentos y otros.

Ambiente físico: Incorpora las instalaciones, el espacio físico, el color de las paredes, los equipos instalados, el nivel de contaminación, la temperatura, etc.

Comportamiento organizacional: conformado por la satisfacción laboral, la productividad, el ausentismo, el nivel de tensión, la rotación, etc.

Todos los factores y determinantes van a configurar el clima de una organización, esto es el resultado de la apreciación de sus integrantes. El clima organizacional, en consiguiente, resulta en la interacción de las características de los integrantes y de las organizaciones (Durand 2002).

Las investigaciones de clima organizacional suelen analizar la influencia de los componentes estructurales característicos y estables de la organización sobre la conducta humana, Estos elemento son: el tamaño de la organización, la complejidad de sus diversos sistemas, la estructura organizativa, los estilos de liderazgo y las orientaciones hacia las metas. Adicionalmente, se estudia las particularidades y efectos del propio ambiente humano, lo cual va definir y determinar una idea donde los colaboradores asumen como real y representativa de la organización que, a pesar que proviene de percepciones, trasciende a los integrantes, formando una totalidad. Además, algunos investigadores dan al clima organizacional transcendencia global cuando lo describen como un sistema de valores y particularidades personales de los integrantes, mientras que otros lo describen como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y que tiene efectos en productividad, satisfacción y rotación etc; poniendo en evidencia análisis variados pero complementarios. (Bustamante 2016)

La OMS (Organización Mundial de la Salud) y la OPS (organización panamericana de salud), describen al clima organizacional como el “conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros”. De acuerdo con esto, este fenómeno se trata de una expresión de las interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la que participa. El concepto es multidimensional e incorpora temas relativos a los procesos, reglas, estructura, relaciones interpersonales y la manera en la que las metas son alcanzadas por la organización.

En el año de 1998 fue planteada una teoría propia por parte de la OPS/OMS, la “teoría de la organización de los sistemas de salud”, sustentada en la dinámica organizacional de las instituciones de salud.

Esta incorpora dos ejes importantes, a saber:

Desarrollo institucional (organizacional).

Gestión y capacidad gerencial.

El desarrollo institucional se relaciona con toda aquella participación que impulse los cambios planeados para el desarrollo de la institución. La gestión y capacidad gerencial toma su alcance dentro en lo concerniente a la función y la capacidad gerencial para la toma de decisiones, como en la identificación de necesidades de cambio y la introducción de este en la organización.

Por tanto, es posible crear un patrón de análisis de la organización que permita identificar problemas en diferentes dimensiones de la organización. La OPS propuso el modelo analítico, con base en esta teoría, incluye cuatro áreas críticas: 1) estructura, 2) funcionamiento, 3) ambiente y 4) clima organizacional. (Naranjo, 2015)

Se describen muchas definiciones de clima organizacional, las cuales han servido para conceptualizarlo. Los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores, mientras que los enfoques objetivos se enfocan en las características de la organización, sin embargo ambos factores forman parte de los enfoques integradores.

El modelo teórico de Renis Likert plantea que las características administrativas y organizacionales influyen en el comportamiento de los trabajadores. Así como por sus percepciones, capacidades y la información que los trabajadores poseen de la empresa. Ello supone diferenciar el clima organizacional como causa y como efecto, ya que la conducta del trabajador puede ser influida por el clima organizacional, pero también puede influir en él. (Arias, 2014)

En el año de 1965 Likert propuso un modelo donde detalla que el comportamiento administrativo y las condiciones laborales influyen en las conductas de los empleados, menciona que existen tres tipos de variables las cuales influyen en la percepción individual del clima organizacional: variables explicativas o causales, intermedias y finales.

Las variables causales incluyen elementos como estructura organizativa, decisiones, competencia, actitudes y reglas. Sugieren el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, por eso son llamadas también explicativas; si una variable causal se modifica, hace que se modifiquen las demás.

Las variables intermedias, son las que conforman los procesos organizacionales y reflejan el estado interno de la organización, evaluando aspectos como la motivación,

toma de decisiones, comunicación y rendimiento, mientras que las variables finales se focalizan a establecer resultados como productividad, ganancia o pérdidas obtenidas derivadas del efecto ocasionado por las variables causales e intermedias.

Para explicar el clima organizacional en una determinada institución de salud se cita el siguiente modelo que postula la existencia de 9 dimensiones relacionadas con ciertas propiedades de la institución, siendo estas: (Bernal, 2015).

Tabla 2.1. Modelo de desarrollo Institucional

DIMENSIONES	PROPIEDADES DE LA INSTITUCIÓN
ESTRUCTURA	Relacionado con procedimientos, reglas, tramites, regulaciones y jerarquías a las que se enfrentan los miembros de la organización para realizar su trabajo.
RESPONSABILIDAD	Destaca en la percepción que tiene el empleado acerca de la autonomía que se le brinda para tomar sus propias decisiones.
RECOMPENSA	Valora en qué medida la organización recompensa a los empleados por el trabajo bien hecho.
RIESGO	Relacionado al sentimiento que tienen las personas sobre los desafíos que impone la realización de sus actividades.
CALIDEZ	Es la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.
APOYO	Es el apoyo mutuo entre directivos y compañeros de trabajo para enfrentar los problemas.
NORMAS	Está relacionado a la importancia de recibir metas y normas de desempeño para el rendimiento laboral.
CONFLICTO	Grado en el que todos los miembros de la organización aceptan las opiniones de otros, aunque estas sean divergentes.
IDENTIDAD	Sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

Fuente: Bernal 2015.

El clima organizacional para las empresas, ha sido entendido como un conjunto de atributos específicos que derivan de la naturaleza (industrial) de la organización y su entorno, relacionando tanto al sistema como a los individuos con un contexto organizacional complejo basado en percepciones compartidas respecto a relaciones interpersonales, al trabajo y ambiente físico. A esta integración de modelo de análisis y comprensión de la realidad se adiciona un sistema de regulaciones formales que afectan el impacto, el modo de trabajo y sus resultados, que los individuos reconocen como clima organizacional. (Bustamante, 2016).

2.3.1 Socialización de la cultura organizacional y beneficios de un clima organizacional propicio

Las normas, valores y contenidos esenciales del clima y su cultura se transmiten a los nuevos integrantes del grupo por medio del proceso de socialización organizacional. Este proceso se compone de dos fases: La primera, en la cual el nuevo integrante pasa por un proceso de entrenamiento y adaptación donde integra los elementos de la cultura organizacional, y la segunda, en la que el nuevo integrante del grupo comienza a trasladar sus propias normas y valores a la cultura de la organización.

El objetivo principal del proceso de socialización es incorporar nuevos integrantes a la organización donde se transmita y renueve la cultura con la mira de su perpetuación, pero todo el tiempo en medio de un clima favorable. El clima organizacional es una parte primordial del proceso de socialización. La socialización de la cultura en general y del conocimiento en particular en una organización es premisa de su éxito. (Salazar 2009)

El conocimiento representa uno de los activos más valorados para las organizaciones. Su adecuada gestión condiciona una mayor productividad y riqueza, que permiten lograr una ventajosa posición en el mercado. Es esencial para aumentar su productividad y competitividad la búsqueda, almacenamiento y transferencia del conocimiento, pero es más valioso aún la predisposición a la colaboración. Las ventajas competitivas producidas por una buena gestión del conocimiento están relacionadas por condiciones de seguridad, higiene y salud que perciban los trabajadores y que son las que generan la motivación y satisfacción laboral necesaria para potenciar todos los procesos organizacionales. Por este motivo, el clima organizacional cuyos fines son la satisfacción, el bienestar y la felicidad de los integrantes como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo, se convierte en una ventaja competitiva de enorme valor para cualquier organización.

El entorno donde trabaja y vive el integrante de la organización es determinante en la calidad y productividad del trabajo que desarrolla. Las organizaciones inteligentes crean nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero es indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que cree optimismo y confianza y elimine las actitudes negativas y el egoísmo que dificultan el crecimiento tanto individual y corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos

que se seleccionen, como el uso frecuente de las herramientas, métodos idóneos y técnicas para participar en el proceso de creación del conocimiento.

En este contexto se crea una obligatoria relación entre la gestión de la información y conocimiento, recursos humanos, tecnologías y gestión de la seguridad, medio ambiente, salud, clima y cultura organizacional, como elementos fundamentales para que el proceso se complete de manera eficaz como sistema organizativo.

Un clima organizacional adecuado aumentará las iniciativas para generar nuevos negocios, promover nuevos proyectos y resolver problemas; incrementará la competitividad, mejorará la comunicación interna y facilitará la conducción de la organización. Se requiere:

Fortalecimiento de actividades de promoción de buena salud dentro de la organización.

Apoyo de la gerencia y participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.

Control de la presencia y el efecto de factores de riesgo asociados con accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.

Motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.

Interiorizar el desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio ambiente en los nuevos proyectos a emprender.

Para abordar clima organizacional es obligatorio profundizar en la percepción de los trabajadores acerca de las condiciones y procesos que nacen en el espacio laboral, así como las expectativas respecto a la calidad de vida en el trabajo. Es una mezcla de ciencia y artesanía. Es también un área de investigación científica e intervención social. Se refiere a las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y cómo funcionan. El clima organizacional se centra en el cambio planificado; en conseguir que los individuos, equipos y organizaciones se desarrollen mejor. El cambio requiere sentido común; enfoque orientado a metas, un trabajo arduo y diligente a lo largo del tiempo y conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

Es posible que existan múltiples climas (micro-climas) en una misma institución. La percepción de gerentes y trabajadores está relacionado con los diversos lugares de trabajo, las distintas áreas del centro laboral y los niveles de la organización. El valor más grande de toda organización está en su capital humano. Sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en cual ella se desenvuelva, es punto crítico para el crecimiento de la organización. (Salazar 2009).

2.3.2 Instrumento utilizado para evaluar clima organizacional

Existen, en la literatura, gran número de cuestionarios abocados al estudio del clima organizacional. Cabe citar: El de Likert (1974), con ocho dimensiones; el de Kahn et al. (1964), con cinco dimensiones; el OrganizationalClimateQuestionnaire (OCQ), de Litwin y Stringer (1966, 1968), con seis y nueve dimensiones; el ExecutiveClimateQuestionnaire (ECQ), de Tagiuri (1968), con cinco dimensiones; el Agency ClimateQuestionnaire (ACQ), de Schnedider y Bartlett (1968, 1970), con seis dimensiones; el de Síntesis de Campbell et al. (1970), con cuatro dimensiones; el de Bowers y Taylor (1970), con cinco dimensiones; el de Pritchard y Karasick (1973), con 11 dimensiones; el TheWorkEnvironmentScale (WES), de Moos e Insel (1974), con 10 dimensiones y el de Análisis de Sims y LaFollette (1975), con cinco dimensiones. No obstante la diversidad, muchos de ellos tienen dimensiones comunes, entre las cuales destaca el nivel de autonomía, estructura y obligaciones, remuneraciones y recompensas, consideración, agradecimiento y apoyo.

En el presente trabajo, hemos utilizado el instrumento propuesto por el Ministerio de Salud para el estudio de clima organizacional en el sector salud del país. El instrumento, que utilizó la escala de Rensis Likert, fue desarrollado por el Comité Técnico de Clima Organizacional, con la colaboración de un grupo de expertos de diferentes instituciones. Se llevó a cabo su validación por juicio de expertos en cuanto a la claridad de los enunciados, y también tuvo validación estadística, por lo que la información que se recopilara con ese instrumento será confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados semejantes (RM N° 623-2008/MINSA).

El 9 de setiembre del 2008 se publicó una resolución ministerial (RM) por el Ministerio de Salud, donde se aprobó dos documentos técnicos relacionados a clima organizacional, uno de ellos, el “plan para el estudio del clima organizacional 2008-

2011” y el otro, “metodología para el estudio del clima organizacional” (RM N° 623-2008/MINSA).

En el documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, se desarrollan los objetivos del estudio del clima organizacional, las características, las variables y dimensiones para el estudio, así como la importancia de su estudio como una forma de mejora continua de la calidad de atención en los servicios de salud del país.

Se establecen 3 variables (potencial humano, diseño organizacional y cultura de la organización) y 11 dimensiones.

La variable potencial humano con 4 dimensiones: liderazgo, innovación, recompensa y confort.

La variable diseño organizacional con 4 dimensiones: estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración.

La variable cultura de la organización con 3 dimensiones: identidad, conflicto y cooperación y motivación.

2.3.2.1. Desarrollo de las variables de clima organizacional (RM N° 623-2008/MINSA).

POTENCIAL HUMANO: Representa el recurso humano (la experiencia, las destrezas y la inteligencia de los trabajadores, compuesto por los integrantes y equipos dentro de la organización. Constituye la base de la excelencia. Está conformado por 4 dimensiones: liderazgo, innovación, recompensa y confort.

DISEÑO ORGANIZACIONAL (ESTRUCTURA): Representa la estructura de la organización, que incorpora cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: una jerarquía de autoridad, el objetivo común, la coordinación de esfuerzos y la división del trabajo. Está conformado por 4 dimensiones: estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: Muchos de los actos irracionales aparentemente inexplicables que ocurren en las organizaciones pueden atribuirse en gran parte al concepto de cultura organizacional (Schein 1985, en O'Connor 2010). Representa el ambiente en el cual se van a desenvolver las personas, los patrones de comportamiento y las normas. Está conformado por 3 dimensiones: identidad, conflicto y cooperación y motivación.

2.3.2.2.Desarrollo de las dimensiones de clima organizacional (RM N° 623-2008/MINSA).

Las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos son llamadas las dimensiones del clima organizacional. En el documento técnico “metodología para el estudio del clima organizacional” (RM N° 623-2008/MINSA) se desarrollan las dimensiones, tal como las que a continuación se describen:

COMUNICACIÓN: Se refiere a las “redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección”.

CONFLICTO Y COOPERACIÓN: Se refiere al “nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización”.

CONFORT: Se refiere a los “esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable”.

ESTRUCTURA: Se refiere a la “percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimiento, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. Muestra qué tan burocrática es la organización, o si prima el trabajo libre, informal e inestructurado.

IDENTIDAD: “sentimiento de pertenencia a la organización”. “sensación de compartir los objetivos personales con los objetivos de la organización”.

INNOVACIÓN: “voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas”.

LIDERAZGO: “influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados”. Sin un modelo determinado, depende de las normas y procedimiento y los valores. Es circunstancial.

MOTIVACIÓN: “condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización”.

RECOMPENSA: Se refiere a la utilización más del premio que el castigo por parte de la organización. En lugar de castigar se incentiva al integrante a hacer bien su trabajo, y si presenta alguna dificultad, se le apoya y se le impulsa a mejorar.

REMUNERACIÓN: “forma en que se remunera a los trabajadores”.

TOMA DE DECISIONES: se refiere a la “información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso”.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL: SERVICIO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL HOSPITAL BARTON.

El Complejo Hospitalario Alberto Barton del Callao, junto con el Complejo Hospitalario Guillermo Kaelin de Villa María del Triunfo, son los primeros centros de salud públicos en establecer un modelo de gestión asistencial bajo la modalidad de Asociación Público Privada (APP) en el Perú, la empresa que lidera esta iniciativa es IBT Group.

IBT Group encarga a IBT Health SAC llevar acabo la administración de algunas áreas importantes dentro del complejo hospitalario, entre los que se encuentra el área de diagnóstico por imágenes.

3.1. IBT GROUP Callao- Complejo Hospitalario Alberto Barton.

En el marco de la reforma nacional de salud de 2008, en marzo de ese año se realiza la convocatoria nacional e internacional a la presentación de iniciativas privadas para el diseño, construcción, equipamiento, gestión y prestación de los servicios de salud en los CAS (Decreto Legislativo 1012 Ley Marco APP 30 Mayo 2008). Meses más tarde, un consorcio integrado por distintas empresas lideradas por IBT Group, presentan una expresión de interés, siendo calificada para la presentación del proyecto de iniciativa privada. En el mes de septiembre de ese mismo año, el Consejo Directivo de EsSalud declara de interés las Iniciativas Privadas, publicándose la resolución en el Diario Oficial El Peruano el 24 de octubre del 2008. Trascurrido el plazo de exposición pública, en marzo del 2010 las Sociedades Operadoras Callao y Villa María del Triunfo Salud SAC suscriben los contratos APP con EsSalud para el diseño, construcción, financiación, equipamiento y gestión por 30 años de dos hospitales con sus respectivos Policlínicos. El 30 de abril de 2012 se coloca la primera piedra del complejo. Tras dos años de construcción y equipamiento, el complejo hospitalario Alberto Barton abrió sus puertas el 30 de abril de 2014.

Esta APP establece que la empresa responsable de gestionar el complejo realizará el diseño, financiación, construcción de infraestructura, dotación de equipamiento, operación y mantenimiento por 30 años del hospital especializado y policlínico perteneciente a la red asistencial Sabogal del seguro social del Perú. La empresa, Callao Salud SAC, tiene la función de gestionar los servicios médicos y no médicos para cubrir

las necesidades en salud de 250 mil asegurados, tanto en un nivel primario a través del Policlínico, como de atención especializada en el Hospital. Este modelo de gestión asistencial se basa en tres pilares fundamentales: el equipo de profesionales, los sistemas de información y la gestión clínica. El servicio médico se centra en la atención primaria, la cual se ocupa del cuidado total de la salud de las personas, que más allá del individuo, engloba un entorno familiar y social. Estos elementos sumados a un plan integral de diagnóstico, terapéutico farmacológico o no farmacológico y de seguimiento, garantizan la efectividad del tratamiento y los resultados alcanzados. De esta manera se logra la atención continua y oportuna a nuestros asegurados adscritos. Todo ello respaldado por un equipo de profesionales y unos sistemas informáticos que permiten la Historia Clínica Electrónica única entre primaria y especializada.

IBT Group quien lidera este consorcio, es un grupo empresarial especializado en el desarrollo de obras públicas e implantación de proyectos de construcción y equipamiento para instituciones públicas. Ofrece soluciones integrales brindando desde la ingeniería, los estudios, el diseño, y la construcción de obras públicas hasta la venta, entrega e instalación de equipamiento, con su consiguiente capacitación.

3.2 IBT Health Callao- Complejo Hospitalario Alberto Barton.

En el rubro de la salud IBT Group ha encomendado a IBT Health ser operador y llevar la administración de algunas áreas estratégicas dentro de los complejos hospitalarios. Prestador de Servicios Clínicos especializados:

- Diagnóstico por imagen
- Servicio integral de nefrología
- Central de compras y logística
- Odontología
- Esterilización
- Farmacia
- TICS aplicadas a la salud

Por lo antes descrito IBT Health es un operador integral en salud que presta servicios sanitarios a todo tipo de colectivos que demanden sanidad con una alta calidad asistencial, tecnología innovadora, con la máxima profesionalidad, respeto y eficacia.

Conformado por un equipo de más de 350 experimentados profesionales, la tecnología más avanzada, investigación, formación y un modelo común de gestión que aseguran el compromiso del grupo por la calidad de los servicios para todos los ciudadanos.

3.2.1.Principios y objetivos estratégicos de IBT-Health

En el plan estratégico de la empresa se define su misión, visión y valores de la siguiente manera:

Misión:

Planificar, implementar y gestionar servicios en el ámbito de la salud con altos niveles de calidad, innovación, profesionalismo, eficacia y respeto por las personas y el ambiente.

Visión:

Ser un operador de servicios de salud líder en el país, basados en nuestro modelo integral de servicios, manteniendo la innovación y mejora continua como señal de nuestra identidad y convirtiéndonos en un actor estratégico del Sistema de Salud en el Perú.

Valores:

Foco de atención en el paciente y el cliente. Nunca olvidamos nuestra razón de ser.

Confianza. Sólo podemos lograr nuestros objetivos si el entorno confía plenamente en nuestra capacidad y voluntad.

Respeto y empatía. Nuestro trabajo debe caracterizarse por la sensibilidad, la implicación y el respeto por la integridad del individuo.

Innovación. Queremos trabajadores con iniciativa propia que encuentren nuevos caminos de desarrollo y mejor en nuestras distintas actividades.

Beneficio para la sociedad. Aspiramos a mantener relaciones estables y satisfactorias con nuestros clientes para que nuestro trabajo aporte mayor beneficio a la sociedad.

3.2.2.Políticas de Calidad

En IBT Health cumplimos con las necesidades y expectativas de nuestros clientes y con los requisitos normativos del sector salud y otras partes interesadas relevantes, utilizando altos estándares de calidad en cada uno de los procesos de nuestras unidades de negocio.

3.2.3.Objetivos de calidad

Mejorar la satisfacción de los usuarios y clientes.

Estandarizar los procesos de las Unidades de negocios a través de la implementación del SGC.

Implementar la medición periódica de indicadores de calidad en 3 líneas de negocio.

Implementar los proyectos de mejora formuladas por los servicios y aprobados por Gerente de Operaciones Asistenciales / Gerente de Central de Compras y Logística/Jefe de Calidad.

Ejecutar el programa de capacitación general y específica en todas las áreas de IBT Health.

3.3Servicio de diagnóstico por imágenes IBT HealthCallao- hospital Alberto Barton.

El servicio de Diagnóstico por imágenes del hospital Alberto Barton Thompson - Callao es uno de los servicios estratégicos de IBT Health y se rige por los objetivos, valores y políticas de la misma. Contribuye con las Sociedades Operadoras en el cumplimiento de los indicadores que por contrato se suscribieron con EsSalud.

Diagnóstico por imágenes se encarga de prestar servicios asistenciales en el hospital y policlínico según nivel de complejidad por la categorización asignada por EsSalud. El servicio cuenta con infraestructura y equipamiento de alta tecnología.

Tabla 3.1. Equipamiento del servicio DXI-CHAB

Equipos Diagnósticos	Número
Tomógrafo	1
Ecógrafos	7
Rayos X	4
Fluoroscopio	1
Mamografos	2
Densitómetros	2
Rayos X Portátil	2
Monitores Diagnósticos para Rx y TEM	4
Monitor diagnóstico para Mamografía	2

Fuente: servicio DXI-CHAB

Además cuenta con RRHH capacitados dividido en los siguientes grupos:

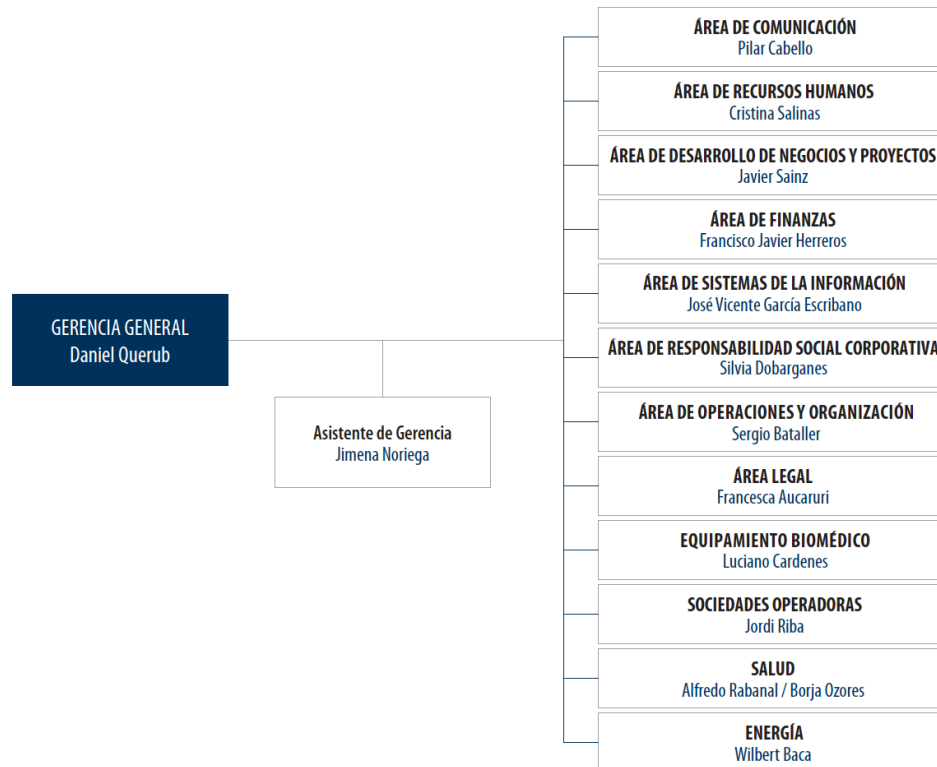
Tabla 3.2. Personal asistencial y administrativo del servicio DXI-CHABT

GRUPO OCUPACIONAL	Número
Médicos Radiólogos	24
Médicos Ecografistas	7
Tecnólogos Médicos	27
Licenciados en Enfermería	6
Técnicos en Enfermería	9
Asistentes administrativos y digitadores	17
TOTAL	90

Fuente: servicio DXI-CHAB

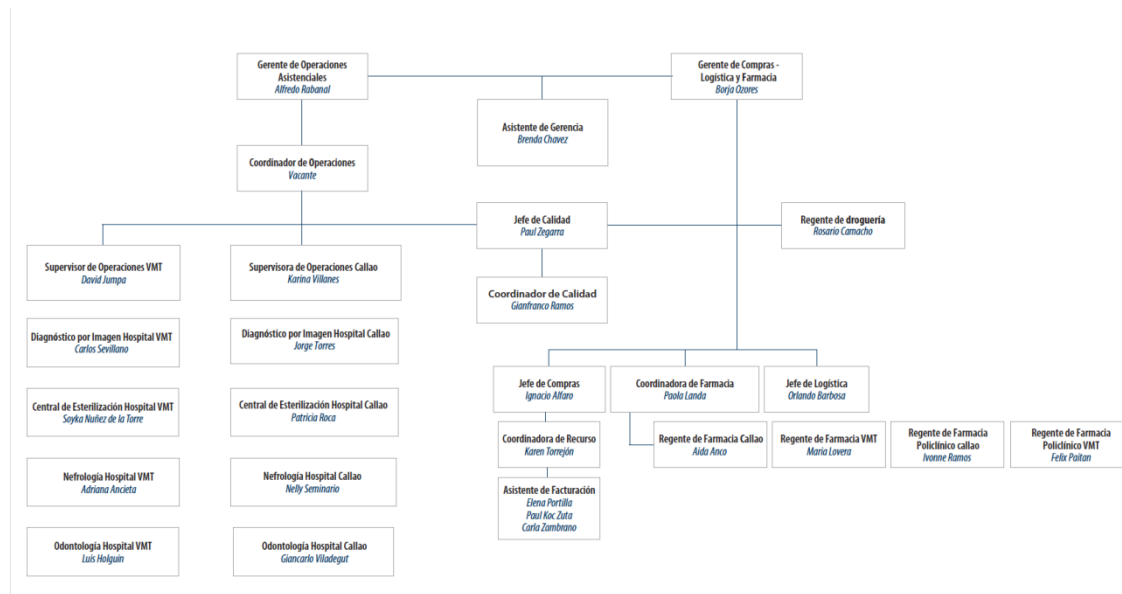
Organigramas

Figura 3.1.Organigrama de IBT Group Perú



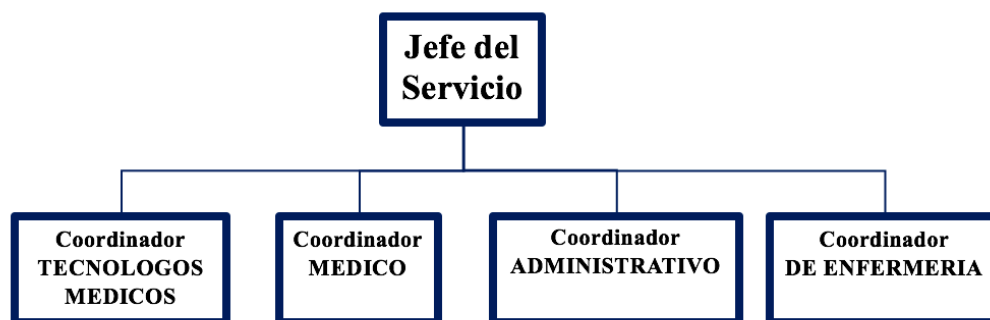
Fuente: CHAB

Figura 3.2.Organigrama de IBT Health



Fuente: CHAB

Figura 3.3.Organigrama del Servicio Diagnóstico por Imágenes



Fuente: CHAB

En el servicio de diagnóstico por imágenes del CHABT, desde su creación viene atendiendo en forma continua e ininterrumpida las 24 horas del día y los siete días de la semana, el personal se encuentra en su totalidad bajo la misma modalidad de contrato, respetando la carga horaria según la legislación laboral peruana vigente, 150 horas para el personal asistencial (médicos, tecnólogos, enfermeros y técnicos de enfermería) y 192 horas para el personal administrativo (asistentes administrativos y digitadores). La programación del personal está a cargo de los coordinadores de cada grupo ocupacional y validados por la jefatura y el área de Recursos Humanos (RRHH), el cual se encuentra distribuido en turnos de 6 horas (turnos ordinarios) y 12 horas (guardias – Noches, domingos y feriados).

3.3.1 Beneficios de los trabajadores de IBT Health

El personal contratado por IBT Health SAC para laborar en el servicio de diagnóstico por Imágenes del CHAB está contratado en planilla mediante el régimen laboral 728 con los beneficios de Ley:

- 14 sueldos (12 sueldos más gratificaciones en Julio y Diciembre)
- CTS
- Utilidades
- Bono asistencial según contrato y evaluación de desempeño (Sólo personal asistencial Médicos, Enfermeros, Tecnólogos y Técnicos de Enfermería)
- Pago de Guardias
- Licencias de Maternidad y Paternidad

- Asignación familiar
- Licencia por Fallecimiento de familiar

Adicionalmente la legislación del trabajo médico y tecnólogo médico, otorga 10 días semestrales de licencia por radiación para médicos y tecnólogos

La empresa realiza concursos de promoción interna

Puestos (Jefe de servicio, Coordinador médico, Coordinador de tecnólogos, Coordinador de administrativos, Coordinador de enfermería)

Otros beneficios:

- Aguinaldo en navidad (vale de pavo y panetón)
- Presente por el día del Padre
- Presente por el día de la madre
- Beneficios corporativos (convenios con cines, restaurantes, paquetes turísticos, institutos)
- Capacitaciones internas
- Uniforme de trabajo
- Seguro EPS
- Estacionamiento libre
- Correo corporativo

Beneficios de gestión interna del servicio

- Flexibilidad horaria para poder cumplir la carga laboral (150 horas Asistenciales y 192 horas Administrativos).
- Comunicación por redes sociales (comunicados laborales, saludos por onomástico, etc.).
- Celebraciones: Aniversario 30 abril (Fiesta) y Día de la Radiología 8 de noviembre (Full Day).
- Reconocimiento Individual de manera verbal en reuniones

3.3.2.Descripción de la cultura del servicio

Artefactos:

El servicio cuenta con ambientes para la labor asistencial y administrativa distribuida en salas de estudio y realización de exámenes.

Las formas de relacionarse entre los trabajadores, coordinadores y el Jefe del servicio es de forma amical, respetando la jerarquía, abierto a disipar dudas o inquietudes incluso fuera del horario de trabajo. Los coordinadores cuentan con autonomía en toma de decisiones dentro de su competencia, logrando gran capacidad resolutive, dejando casos excepcionales para la jefatura.

Para la comunicación interpersonal dentro del servicio se hace utilizando un lenguaje, la mayoría de las veces, formal entre grupos ocupacionales y de manera más coloquial dentro de cada grupo, pero no se ha estandarizado de forma obligatoria. Al empleado se le denomina colaborador, al paciente se le llama por su apellido, al jefe se le llama por su apellido antepuesto por la denominación “Dr”.

No existe un logotipo diferenciador de la parte privada que destaque dentro del servicio, por encima de la parte pública (ESSALUD). Se utiliza un mismo color de vestuario para todos los grupos ocupacionales, excepto el personal médico que utiliza bata blanca.

A manera de ritual, al nuevo trabajador se le hace una inducción tanto administrativa y asistencial a cargo de un personal más antiguo que se encarga de guiarlo, esta inducción dura dos turnos.

El personal ingresante debe estar a disposición para cubrir turnos en fechas especiales, durante los primeros meses. Al colaborador que deja el servicio y cuya estancia ha trascendido, a criterio de los compañeros, se le otorga un reconocimiento (placa recordatoria) el cual se hace de manera pública ante sus compañeros el último día de labores. Se otorga un bono anual el cual se realiza por medio de un feedback entre todos los niveles jerárquicos de manera descendente desde la gerencia de operaciones hasta los colaboradores, realizado una semana antes del depósito. En esta sesión se da a conocer los motivos por los cuales ha sido acreedor al monto del bono y también se le dice sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora así como se recibe sugerencias y apreciaciones del trabajador respecto al servicio. Adicionalmente entre todos los trabajadores acreedores al bono, la gerencia de operaciones pide que se elijan a dos colaboradores destacados, independientemente del grupo ocupacional y a criterio del jefe, para ser acreedor a un bono adicional.

Se suele relatar la historia de los hechos acontecidos al inicio del funcionamiento, con logros y dificultades para su comparación con el estado actual y de esta manera dar

a conocer la mejora continua. También se relata el impacto causado en la población acerca de la transición a este nuevo modelo de gestión con el cual al inicio mostro resistencia y recelo hacia los profesionales.

En cuanto a la toma de decisión, estas se toman de manera consensuada y se delega a los coordinadores dentro de su competencia.

Los conflictos no se revelan en su totalidad de forma pública a pesar que se da la oportunidad de hacerlo. Sí lo hacen de forma privada o en cada grupo ocupacional.

Si bien existen canales formales, conocidos y accesibles por todos como el correo corporativo, no siempre son utilizados de manera continua. Por lo cual se utiliza de forma paralela canales de comunicación alternativos (redes sociales, llamadas telefónicas, boca a boca).

Valores:

El servicio de diagnóstico por imágenes comparte los valores de IBT Health, Éstos ideales de conducta son los que deben regir el norte de todos los trabajadores. Éstos deben ser aprendidos y no quedar como sólo enunciados.

En los documentos de gestión de IBT Health encontramos: Foco de atención en el paciente y el cliente, confianza, respeto y empatía, innovación y beneficio para la sociedad.

Son estos valores que ellos mismos han definido en sus documentos los que, a excepción del foco en atención en el paciente y el cliente, no se ha podido identificar a priori como aprendidos y compartidos entre el personal.

Supuestos Compartidos:

Se ha podido recolectar información verbal de los coordinadores, y podemos enunciar algunos supuestos de cultura que se han podido ir generando en estos primeros años, en la idiosincrasia del servicio.

- “Aquí no se encubre faltas o errores, se reportan, se analizan y se aprende de los mismos”.
- “En el servicio siempre se apoya al compañero que lo necesite”.
- “Aquí nadie es indispensable”.
- “La resolución de conflictos se realizan dentro del servicio”.
- “El horario de trabajo se respeta”.

- “Los ambientes del servicio deben ser usados exclusivamente para las actividades asignadas”.

El servicio de diagnóstico por imágenes del CHABT, es una de las unidades de negocio de IBT HealthSAC que presta servicios a la Sociedad Operadora Callao Salud SAC, encargada de administrar por encargo de la Seguridad Social del Perú, el complejo hospitalario. El servicio presta atención en la realización de exámenes de apoyo diagnóstico en el área de imágenes así como sus respectivos informes, además de la orientación al personal médico de las áreas clínicas y quirúrgicas, para una adecuada solicitud de estos exámenes con el objetivo de conseguir el mayor beneficio diagnóstico con el menor riesgo para los pacientes, estas actividades deben ser realizadas con alta calidad asistencial, tecnología innovadora, con la máxima profesionalidad, respeto y eficacia.

El servicio conformado por un equipo de 90 personas entre profesionales y técnicos, la tecnología más avanzada para nuestro nivel resolutivo (digitalización total de nuestros sistemas interconectan en tiempo real y de forma remota a nuestros usuarios y equipos profesionales) y un modelo común de gestión que aseguran el compromiso del grupo por la calidad de los servicios para todos los ciudadanos.

El servicio ha presentado 3 jefaturas en cuatro años de existencia, siendo en los dos últimos años donde se han dado los mayores avances en la parte de organización y establecimiento de los procesos asistenciales y administrativos, así como también se ha avanzado en la cohesión y fortalecimiento de los grupos ocupacionales pero sin una metodología que nos permita evaluar nuestro punto de inicio y cuál es el avance, así como el impacto positivo que ha generado en el servicio, se han realizado actividades de tipo recreativa, reuniones de socialización y otros.

Se requiere por eso establecer una línea de base para identificar nuestro perfil cultural y clima organizacional y si estos están alineados a los objetivos de la empresa.

Principios y objetivos estratégicos de IBT

El servicio de DXI adopta la misión, visión y valores de IBT Health que fueron descritos anteriormente. La calidad es enunciada reiteradamente en los documentos de gestión de la empresa.

La medición de indicadores de calidad involucra todos aquellos que estén relacionados a optimizar el desempeño de las actividades, bajo los siguientes parámetros:

- **Ajustados al Contrato APP:** Garantizar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato, sus adendas así como cualquier otro documento (Manual de Calidad, etc.)
- **Asegurando el desarrollo del Modelo Asistencial:** Consolidar, velar y defender la continuidad del modelo asistencial vigente.
- **Manteniendo la sostenibilidad financiera:** Garantizar la viabilidad económica del contrato y de la empresa.
- **Adecuados al modelo de acreditación de la Joint Commission International:** Favorecer el desarrollo organizativo que permita solicitar la acreditación por la JCI.
- **Satisfacción del Usuario:** mejora de la percepción de la calidad del servicio prestado para atender sus necesidades y expectativas.
- **Gestión de procesos (asistenciales y organizativos):** mejora de los procesos organizativos internos y de coordinación entre los distintos niveles asistenciales.
- **Uso eficiente de los recursos:** optimización en el uso de los recursos, basándose en la eficacia y la eficiencia, haciendo un uso racional de los mismos.

3.3.3 Definición de conceptos institucionales

1. Calidad en el servicio DXI CHAB

Por lo descrito, la calidad para IBT Health está definida por medio de objetivos de calidad, los cuales son adaptadas al servicio de DXI y detallamos a continuación.

- a) Mejorar la satisfacción de los usuarios y clientes del Servicio.
- b) Estandarizar los procesos del servicio a través de la implementación del sistema de gestión de calidad (SGC).
- c) Implementar la medición periódica de indicadores de calidad en el servicio.
- d) Implementar los proyectos de mejora formuladas por el servicio y aprobados por Gerente de Operaciones Asistenciales y Jefe de Calidad.
- e) Ejecutar el programa de capacitación general y específica en el servicio.

2. Satisfacción del usuario

Se describe como tal, la “mejora de la percepción de la calidad del servicio prestado para atender sus necesidades y expectativas”. Para esto, se cuenta con objetivos específicos y ejes estratégicos de acción.

a) Objetivos específicos

- Aumentar la calidad de atención del proceso de atención del servicio asistencial
- Disminuir la cantidad de quejas y reclamos.
- Disminuir el tiempo de atención de las Quejas y Reclamos

b) Ejes estratégicos de actuación

- Accesibilidad: confort, limpieza, ventilación, sala de espera, tiempo de cita, horario de atención, puntualidad.
- Información: claridad en la explicación
- Trato y atención: primer contacto, amabilidad.
- Mejorar los tiempos de respuesta: rapidez en la atención. Tiempo de espera

c) Medición

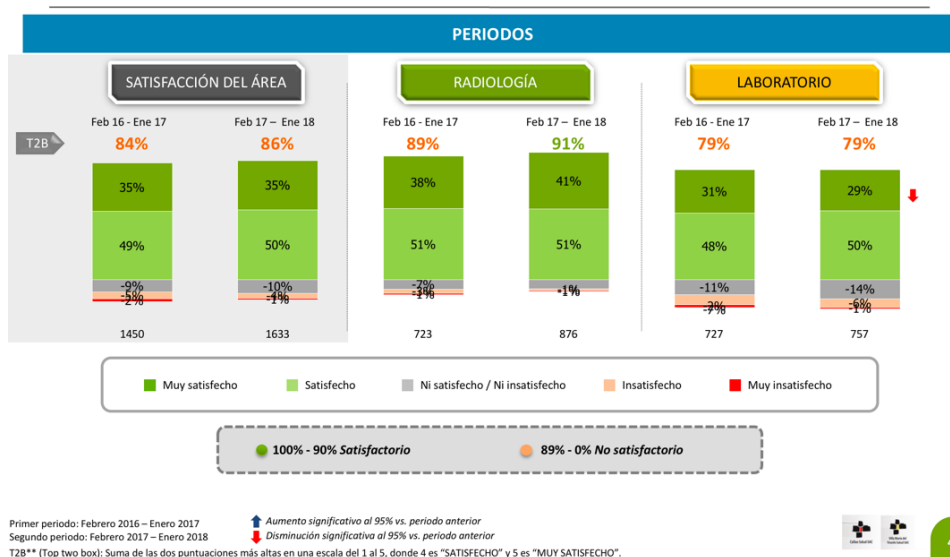
La satisfacción del usuario es evaluada por una empresa externa, especializada en el rubro, la encuestadora Arellano Marketing. Según contrato, el resultado es satisfactorio cuando se encuentre entre 90-100%. Mide con los siguientes indicadores:

- El cumplimiento de la fecha programada de la cita en Radiología
- El respeto por su intimidad al realizar el procedimiento
- La comodidad de los vestidores
- El tiempo de espera hasta el momento que tomen sus placas
- El tiempo de espera para tener los resultados del examen

Actualmente el servicio cuenta con 91% de satisfacción del usuario, por lo que nuestro análisis en el contexto de la Tesis, es identificar en el componente humano las fortalezas que puedan ayudarnos a mantener u optimizar este indicador.

Figura 3.4. Indicadores Generales, Hospital del Callao

La satisfacción anual del servicio de Radiología ha incrementado, mientras que el de Laboratorio se mantiene.



Fuente: CHAB

3. Innovación en el servicio DXI CHAB

De los documentos de gestión de IBT Health, se extrapola que para el servicio DXI del CHAB, la innovación para el trabajador implica tener iniciativa propia, que encuentren nuevos caminos de desarrollo en las distintas actividades.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1.Tipo de investigación

Esta investigación comprende un estudio de tipo descriptivo. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Asimismo, "los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren". Este tipo de estudio es útil para mostrar los ángulos o dimensiones, de un fenómeno suceso.

4.2.Diseño de investigación

El diseño de esta investigación puede catalogarse como no experimental. "Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos". En una investigación con diseño no experimental, ninguna de las variables de estudio puede ser modificada por el investigador. Si alguna de ellas ha sufrido cambios, dependen únicamente de la organización, en este caso, y no del investigador, quien no puede influir o controlar dichas variables. Por último la recolección de datos para este estudio, se hará en un tiempo único, en un solo momento lo que además define al diseño de esta investigación como no experimental transeccional o transversal.

Población "Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" El universo o población para este estudio, está constituida, por el total de los empleados del servicio del cual se recolectarán los datos para así poder elaborar las conclusiones pertinentes, se obtuvo la nómina del personal del servicio y se seleccionaron a los participantes.

4.3.Criterios de inclusión:

Trabajador con tiempo mayor a 3 meses

4.4.Criterios de exclusión:

Trabajador con conflicto de intereses

4.5.Población:

Se incluyó a todo el personal del servicio de diagnóstico por imágenes que cumpla con los criterios de inclusión.

4.6.Proceso metodológico

4.6.1. Evaluación de cultura organizacional

La cultura del servicio y de cada grupo ocupacional (sub-culturas) se determinó en base al métodoOCAI, a partir del cual se encontraron los 4 tipos de culturas: clan, ad-hocracia, mercado y jerárquica.

4.6.1.1Uso del instrumento de cultura organizacional

Se realizó utilizando el métodoOCAI como instrumento de evaluación.

Se seleccionó a un grupo de trabajadores representativos de cada grupo ocupacional con mayor tiempo en el servicio, entre dos a cuatro años, además se incluyó al gerente de operaciones asistenciales quien es la máxima autoridad del área asistencial dentro de la empresa, a todos ellos se les solicitó llenar el cuestionarioOCAI, algunos de manera impresa y otros vía correo electrónico.

Obtenidas las respuestas del cuestionario, se elaboró una por una cada gráfico actual y deseado, según corresponda, siguiendo los lineamientos del cuestionario.

El consolidado de respuestas del cuestionario se trabajó en Excel, del cual se pudo extraer gráficos o tablas y todo lo requerido para el análisis.

4.6.2 Evaluación de clima organizacional

Para el presente trabajo se utilizó el instrumento propuesto por el MINSA. Este cuestionario, que en su versión original es impresa y entregada a cada trabajador para ser contestada con lapicero, se convirtió a un formato digital para ser enviada vía correo electrónico y ser contestada on-line.

Se realizó siguiendo los pasos estipulados en el documento original, con algunas adaptaciones a la tesis. Se desarrollaron 5 fases.

Fase 1. Alineamiento:

El proyecto se expuso al gerente de operaciones asistenciales, dándole a conocer los objetivos e importancia del estudio, así como su utilidad y potencial contribución como herramienta de mejora continua en el servicio.

Se obtuvo el consentimiento y compromiso de la gerencia con la realización del trabajo.

Fase 2. Sensibilización:

En coordinación con los representantes del servicio, se obtuvo el correo institucional de cada trabajador.

Se creó un único usuario, el cual fue administrado por el grupo de tesis. A partir de este correo se envió el cuestionario y se monitoreó o controló el avance.

Con 3 días de anticipación se envió un correo de presentación, aviso del pronto envío de un cuestionario de clima organizacional, explicación de la importancia del estudio e invitación a participar.

Fase 3. Medición:

El referido cuestionario, fue primero convertido a un formato digital, para poder desarrollarlo de forma virtual, el cual fue completamente anónimo. El formato permitió ser llenado sólo una vez por cada encuestado y pudo ser enviado sólo cuando estuvo completamente desarrollado, sin ninguna respuesta en blanco.

El cuestionario fue enviado simultáneamente a todos los trabajadores.

Se dio 2 semanas de plazo para ser desarrollado. Una vez que el trabajador iniciaba a responder el cuestionario, debería estar gasta terminarlo, el cual no demoraría más de 30 minutos. El formato, estaba pre establecido de esta forma, para ser desarrollado de principio a fin en un solo momento.

A las 2 semanas, previo al cierre, se envió un correo de agradecimiento a cada trabajador.

Fase 4. Análisis de resultados.

El consolidado de respuestas del cuestionario se trabajó en Excel, del cual se pudo extraer gráficos o tablas y todo lo requerido para el análisis.

Se analizó en conjunto a todo el servicio y también por cada grupo ocupacional, al final se obtuvo el diagnóstico de clima organizacional. Para este fin se sacó el promedio de la valoración del instrumento, según la escala de Likert, agrupándose las respuestas, a su vez, en 3 grupos (verde, ámbar y rojo), para que de una forma sencilla y visual, se tenga la base sobre los cuales se sustenta el plan de mejora, re orientando el rojo y ámbar

hacia el verde. El análisis de los resultados se llevó a cabo de forma cuantitativa y cualitativa.

Fase 5. Acciones de mejora

Se elaboró un plan de acción en base a los resultados por mejorar.

4.6.2.1. Uso del instrumento de clima organizacional

Las 11 dimensiones fueron evaluadas, cada una, mediante 5 enunciados, como se detalla a continuación.

Dimensión 1: Comunicación

1. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo
2. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona
3. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes
4. Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes
5. Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo

Dimensión 2: Conflicto y cooperación

1. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno
2. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo
3. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito
4. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito
5. Recibo buen trato en mi establecimiento de salud

Dimensión 3: Confort

1. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable
2. Existe un ambiente organizado en mi organización de salud
3. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo
4. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente
5. La limpieza de los ambientes es adecuada

Dimensión 4: Estructura

1. Los tramites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención
2. Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo
3. Mi organización de salud se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan
4. Las tareas que desempeño corresponden a mi función
5. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización

Dimensión 5: Identidad

1. Estoy comprometido con mi organización de salud
2. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud
3. Me siento a gusto de formar parte de la organización
4. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud
5. Me interesa el desarrollo de mi organización de salud

Dimensión 6: Innovación

1. Se me permite ser creativo e innovador en la solución de los problemas laborales
2. La innovación es característica de nuestra organización
3. Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios
4. Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas
5. Mis compañeros de trabajo toman iniciativa para la solución de problemas

Dimensión 7: Liderazgo

1. Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud
2. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo
3. El jefe del servicio supervisa constantemente al personal
4. Mi jefe está disponible cuando se le necesita
5. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos

Dimensión 8: Motivación

1. Existe sana competencia entre mis compañeros
2. El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades
3. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato
4. Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo
5. Mi trabajo es evaluado en forma adecuada

Dimensión 9: Recompensa

1. Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados
2. En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada
3. Los premios y reconocimiento son distribuidos en forma justa
4. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización
5. Se han realizado actividades recreativas en los últimos 6 meses

Dimensión 10: Toma de decisiones

1. En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros
2. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización
3. En mi organización participo en la toma de decisiones
4. Las decisiones se toman en el nivel que deben tomarse
5. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión

Dimensión 11: Remuneración

1. Recibo mi pago a tiempo
2. Existe equidad en las remuneraciones
3. El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas
4. Mi salario y beneficios son razonables
5. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo

4.6.2.2. Partes del instrumento de clima organizacional

El instrumento digitalizado tuvo las siguientes partes: encabezado, datos generales, instrucciones y cuestionario (55 preguntas)

Encabezado del cuestionario online:

Estimado participante, tenga en cuenta que su opinión servirá para mejorar la gestión de su servicio. Por eso antes de responder el siguiente cuestionario, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en el servicio, puede hacer relación a lo que sucedió en los últimos tres meses de trabajo.
- Solo se tiene una opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
- La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su servicio (equipo de trabajo).

Datos generales

Se incluyen: sexo, grupo ocupacional y antigüedad en el servicio.

Instrucciones del cuestionario

Orienta para el desarrollo del cuestionario, tal como a continuación se indica:

Estimado colaborador:

A continuación se le pone preguntas y alternativas.

No existen respuestas correctas o incorrectas, todas las respuestas son válidas y dependen de su experiencia en su centro laboral.

Sólo responda de manera rápida y elija una respuesta.

Cuestionario

El cuestionario le da al participante la opción de escoger entre las 5 alternativas consignadas en el cuestionario, en el formato siguiente:

O Totalmente en desacuerdo O En desacuerdo O Ni de acuerdo ni en desacuerdo
O De acuerdo O Totalmente de acuerdo

De haber alguna pregunta por responder, el sistema le avisará y enviará a la pregunta faltante. Sólo permite al participante enviar sus respuestas cuando la totalidad de las preguntas estén respondidas.

Las respuestas se consolidaron en el programa Excel, haciendo uso de tablas dinámicas.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

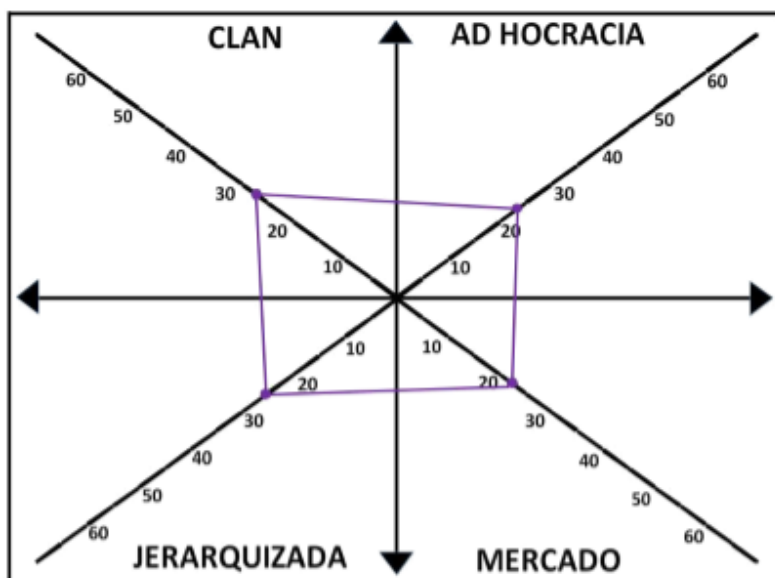
5.1. Caracterización del perfil cultural del Servicio DXI-CHAB

Se aplicó el cuestionario OCAI a 20 personas (19 trabajadores representativos de cada grupo ocupacional y el gerente de operaciones asistenciales). El puntaje se obtiene a partir de los promedios en cada uno de los cuatro perfiles culturales y se muestran entre paréntesis. Los resultados obtenidos se describen en los siguientes gráficos.

a) Perfil cultural institucional del CHAB

El perfil cultural institucional, muestra que aun cuando existe poca diferenciación en las puntuaciones, la cultura predominante, según el gerente de operaciones, es la de clan (27 puntos), seguida por la jerárquica (26) y la de AD-HOC (24), para dejar en el último lugar al mercado (23), como se muestra en la figura 5.1.

Figura 5.1. Perfil institucional (gerente de operaciones)



Fuente: elaboración propia

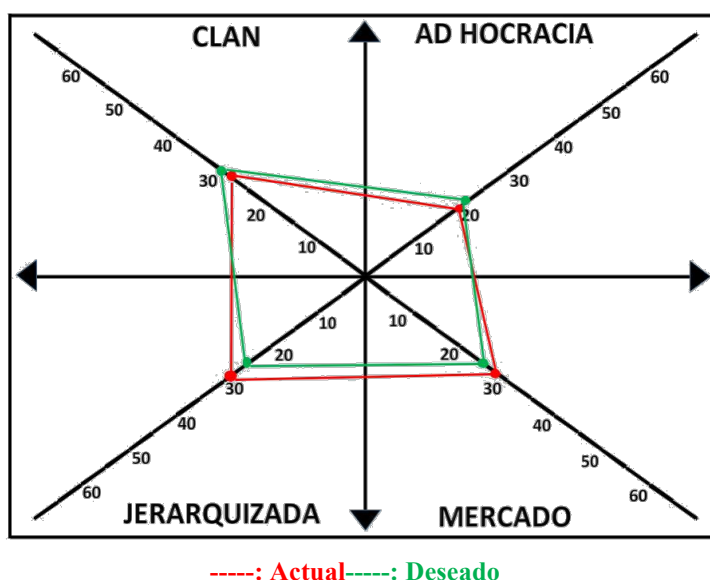
b) Perfil cultural dominante actual y deseado del servicio DXI-CHAB

La evaluación del perfil cultural del servicio, se llevó a cabo mediante la aplicación del cuestionario OCAI actual y deseado a una muestra de trabajadores representativos de todos los grupos ocupacionales, 19 en total, evidenciándose que aun cuando existe poca diferenciación en las puntuaciones, la cultura predominante actual, es la jerárquica

(28), seguida por la de mercado (27) y la de clan (25) para dejar al último lugar a AD HOC-CRACIA (19); sin embargo, el perfil deseado evidencia que la cultura predominante es la de clan (29), seguida por la de mercado (25) y la jerárquica (24), para dejar en el último lugar la de ADHOC-CRACIA (22), como lo demuestra la figura 5.2.

El talento humano de manera general siente al funcionamiento del servicio como un lugar estructurado y formalizado, pegado a las reglas y al control; sin embargo, desean un servicio más orientado a las personas, que la organización ponga énfasis en el desarrollo del talento humano.

Figura 5.2. Perfil cultural dominante actual y deseado del servicio



Fuente: elaboración propia

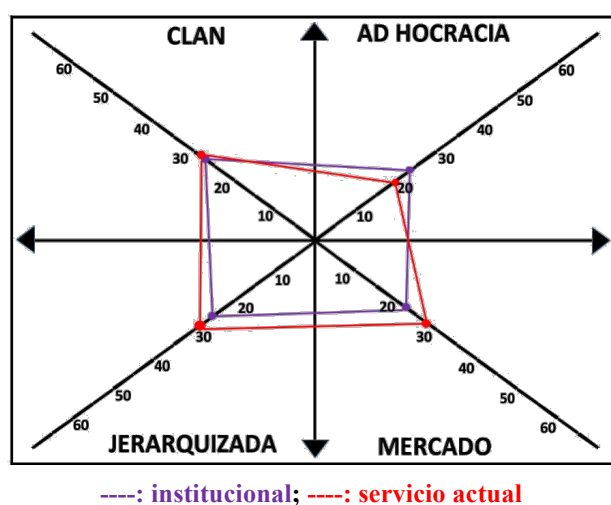
c) Contraste del perfil cultural institucional con el perfil del servicio actual y deseado

Al realizar la superposición de los gráficos del perfil cultural institucional (representados por el gerente) y el perfil dominante del servicio en la actualidad, se evidencia, aunque con pocas diferencias, rumbos distintos como lo muestra la figura 5.3. La gerencia ve o desea ver el funcionamiento del servicio orientado a las personas; sin embargo el talento humano lo ve como muy jerarquizado, pegado a las normas y al control. Cuando se superpone los gráficos del perfil cultural institucional

con el perfil dominante del servicio deseado (figura 5.4), sí se evidencia un alineamiento, se orientan con el mismo rumbo, hacia las personas.

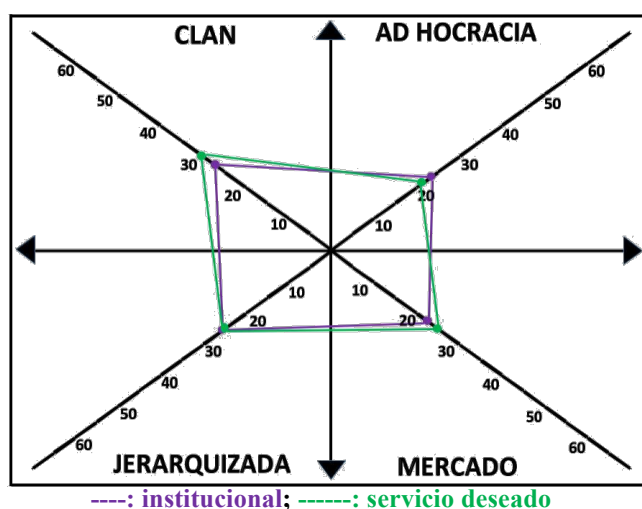
No obstante, al analizar el plan maestro institucional, se evidencia que en los documentos de gestión de la empresa destaca de forma reiterativa el tema de calidad e innovación; es decir la empresa puntualiza una cultura orientada a la AD-HOCRACIA, pero tanto el gerente como el talento humano del servicio no consideran la innovación entre sus prioridades. Se requiere alinear los rumbos o re estructurar los lineamientos de gestión con la finalidad de re direccionar miento hacia un perfil común.

Figura 5.3. Contraste del perfil cultural institucional y del servicio actual



Fuente: elaboración propia

Figura 5.4. Contraste del perfil cultural institucional y del servicio deseado

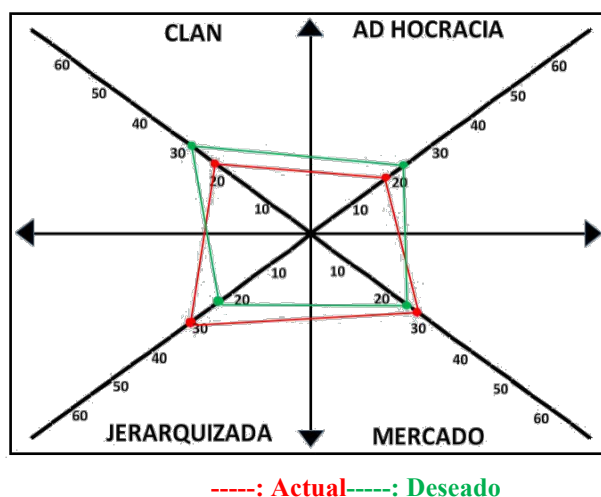


Fuente: elaboración propia

d) Perfil cultural según grupo ocupacional (sub cultura): Médicos

La evaluación del perfil de las subculturas según grupos ocupacionales evidencia, que aun cuando existe poca diferenciación en las puntuaciones, la cultura predominante actual en los médicos, es la jerárquica (30), seguida por la de mercado (27) y la de clan (24) para dejar al último lugar a AD HOC-CRACIA (19); sin embargo, el perfil deseado evidencia que la cultura predominante es la de clan (30), seguida por la de mercado (24), para dejar en los últimos lugares a la jerárquica (23) y la de ADHOC-CRACIA (23), como lo demuestra la figura 5.5. Se evidencia que tanto el perfil actual como el deseado de los Médicos están orientados de manera muy similar al perfil actual y deseado del servicio.

Figura 5.5. Perfil cultural según grupo ocupacional (sub cultura): Médicos

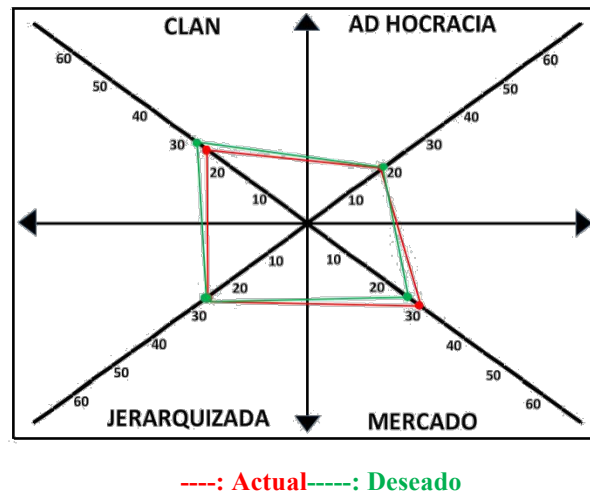


Fuente: elaboración propia

e) Perfil cultural según grupo ocupacional (sub cultura): Tecnólogo

La evaluación del perfil de las subculturas según grupos ocupacionales evidencia, que aun cuando existe poca diferenciación en las puntuaciones, la cultura predominante actual en los tecnólogos, es la de mercado (29), seguida por la jerárquica (26) y la de clan (25) para dejar al último lugar a AD HOC-CRACIA (19); sin embargo, el perfil deseado evidencia que la cultura predominante es la de clan (29), seguida por la jerárquica (27) y la de mercado (26), para dejar en el último lugar a la de ADHOC-CRACIA (20), como lo demuestra la figura 5.6. El perfil actual evidencia un desalineamiento entre los tecnólogos respecto al servicio y el gerente; al analizar el perfil deseado, si se evidencia alineamiento tanto con el servicio como con el gerente.

Figura 5.6. Perfil cultural según grupo ocupacional (sub cultura): Tecnólogo

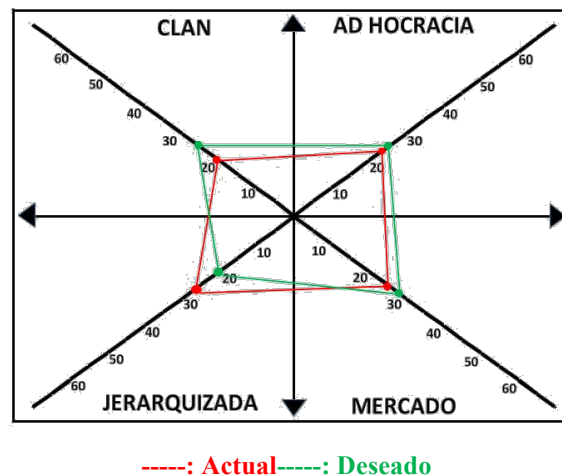


Fuente: elaboración propia

f) Perfil cultural según grupo ocupacional (sub cultura): Técnicos

La evaluación del perfil de las subculturas según grupos ocupacionales evidencia, que aun cuando existe poca diferenciación en las puntuaciones, la cultura predominante actual en los técnicos, es la jerárquica (28), seguida por la de mercado (26) y la de AD HOCRACIA (24), para dejar al último lugar a la de clan (21); sin embargo, el perfil deseado evidencia que la cultura predominante es la de mercado (28), seguida por la de clan (25) y de AD HOCRACIA (25), para dejar en el último lugar a la jerárquica (20), como lo demuestra el figura 5.7. El perfil actual está orientado de manera similar al perfil del servicio; sin embargo, el deseado evidencia un desalineamiento tanto con el servicio como con el gerente.

Figura 5.7. Perfil cultural según grupo ocupacional (sub cultura): Técnicos

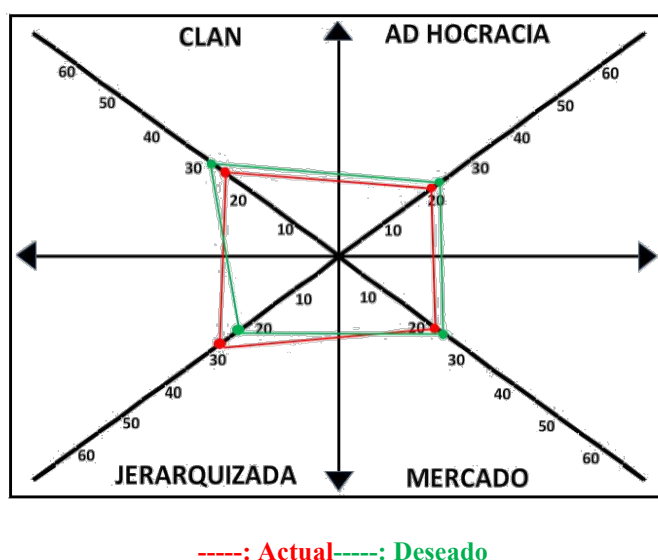


Fuente: elaboración propia

g) Perfil cultural según grupo ocupacional (sub cultura): Administrativos

La evaluación del perfil de las subculturas según grupos ocupacionales evidencia, que aun cuando existe poca diferenciación en las puntuaciones, la cultura predominante actual en los administrativos, es la jerárquica (28), seguida por la de clan (26) y la de mercado (22), para dejar al último lugar a la de AD HOCRACIA (21); sin embargo, el perfil deseado evidencia que la cultura predominante es la de clan (30), seguida por la de mercado (24) y la jerárquica (23), para dejar en el último lugar a la AD HOCRACIA (22), como lo demuestra la figura 5.8. Se evidencia que tanto el perfil actual como el deseado de los administrativos están orientados de manera muy similar al perfil actual y deseado del servicio.

Figura 5.8. Perfil cultural según grupo ocupacional (sub cultura): Administrativos

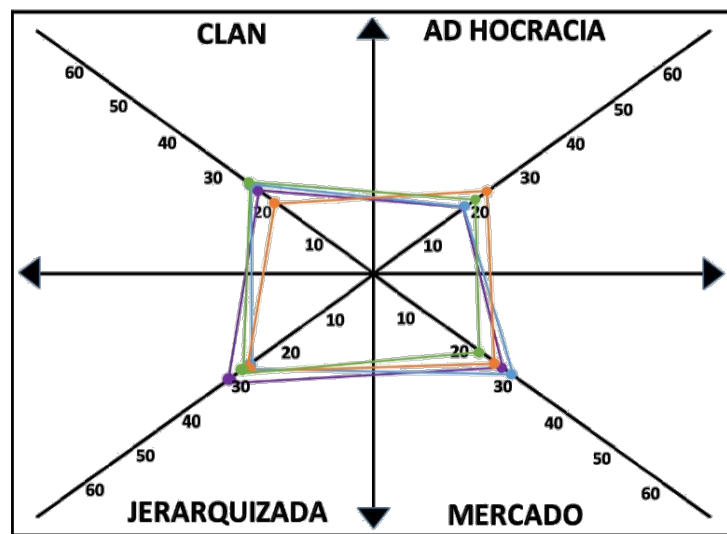


Fuente: elaboración propia

h) Contraste del perfil cultural actual y deseado según grupos ocupacionales (sub culturas)

Las figuras 5.9 y 5.10 representan la superposición de las subculturas actuales y deseadas según grupo ocupacional.

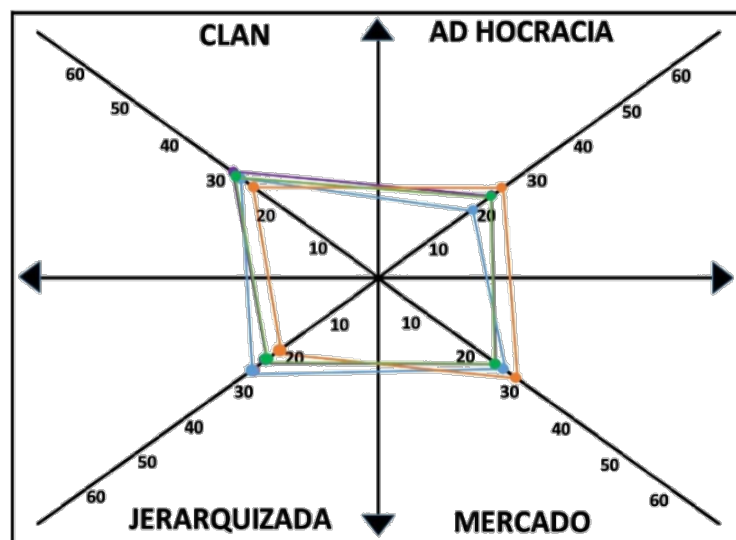
Figura 5.9. Contraste del perfil cultural actual según grupos ocupacionales (sub culturas)



-----: Médico; -----: Tecnólogo; -----: Técnico; -----: Administrativo

Fuente: elaboración propia

Figura 5.10. Contraste del perfil cultural deseado según grupos ocupacionales (sub culturas)



-----: Médico; -----: Tecnólogo; -----: Técnico; -----: Administrativo

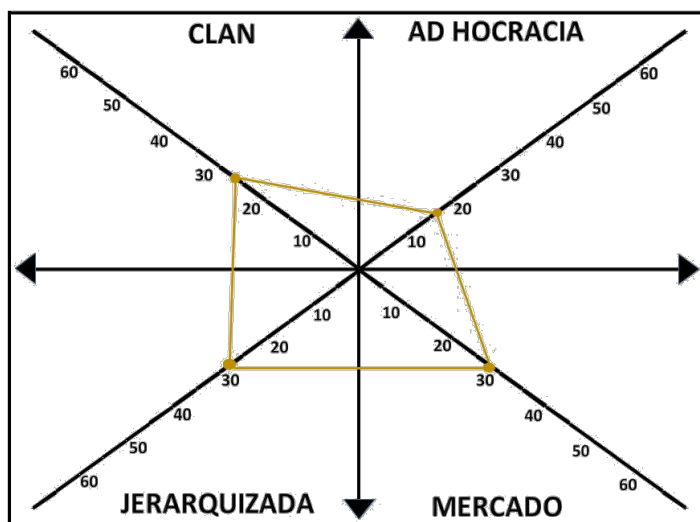
Fuente: elaboración propia

i) Perfil cultural del servicio según dimensiones

Las figuras 5.11 al 5.16 representan el perfil cultural según cada dimensión: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de personas, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Finalmente se realiza la

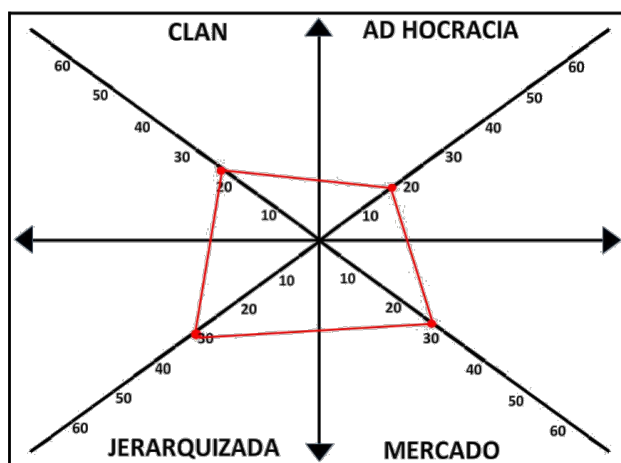
superposición de las dimensiones actuales (figura 5.17) y deseadas (figura 5.18). Refleja las diferentes orientaciones, según cada dimensión. se observa orientación predominantemente hacia clan y jerárquica en el estado actual; pero tiende a alinearse en la mayoría de las dimensiones hacia clan en el estado deseado.

Figura 5.11. Perfil cultural del servicio según dimensión: características dominantes



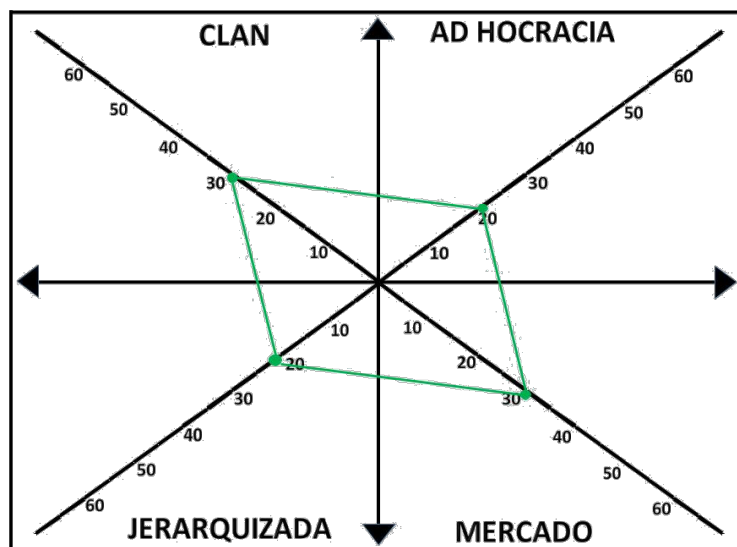
Fuente: elaboración propia

Figura 5.12. Perfil cultural del servicio según dimensión: liderazgo organizacional



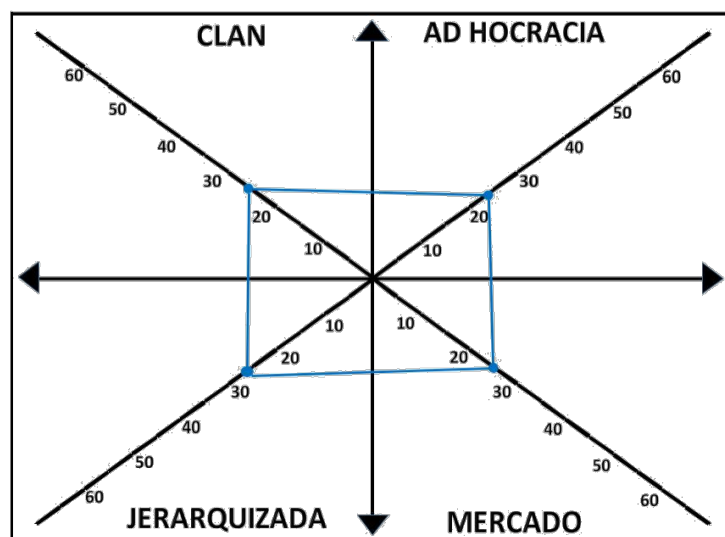
Fuente: elaboración propia

Figura 5.13. Perfil cultural del servicio según dimensión: gestión de personas



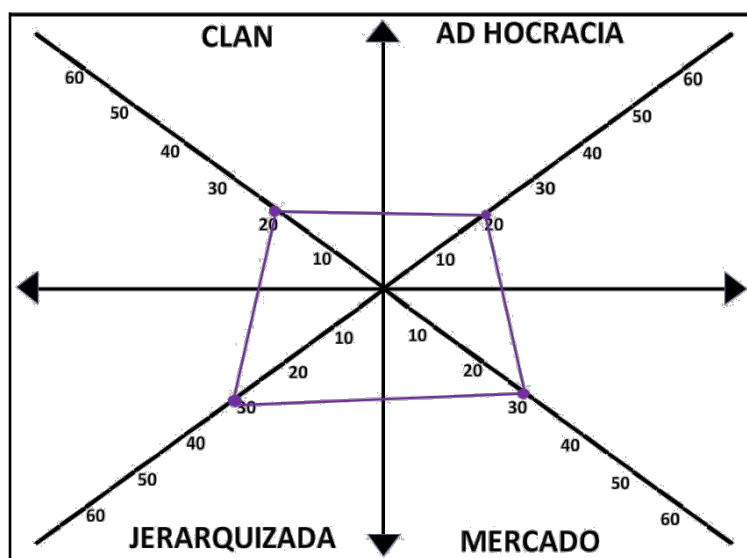
Fuente: elaboración propia

Figura 5.14. Perfil cultural del servicio según dimensión: cohesión organizacional



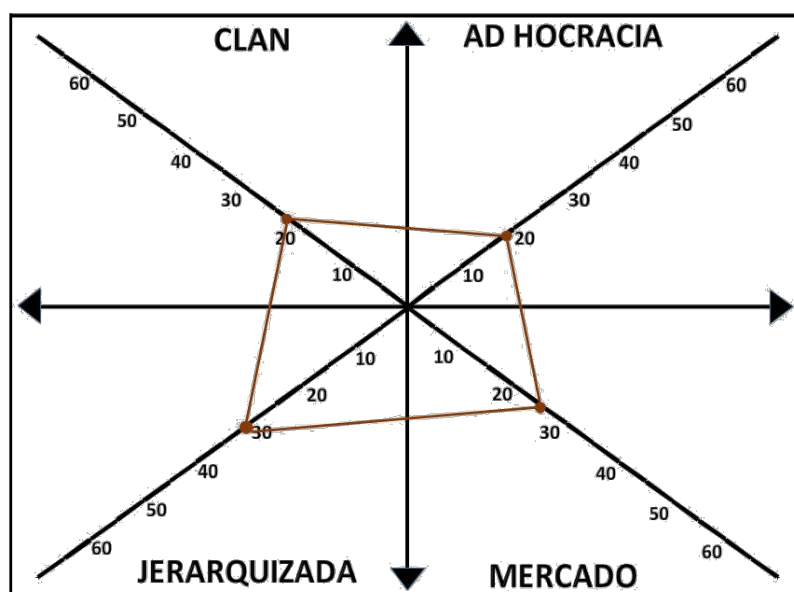
Fuente: elaboración propia

Figura 5.15. Perfil cultural del servicio según dimensión: énfasis estratégico



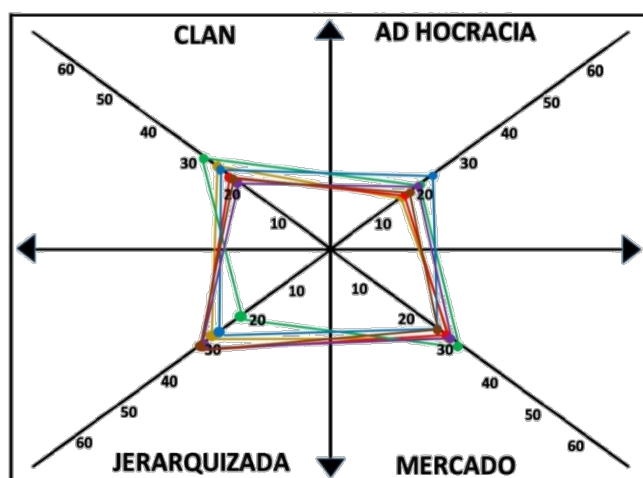
Fuente: elaboración propia

Figura 5.16. Perfil cultural del servicio según dimensión: criterios de éxito



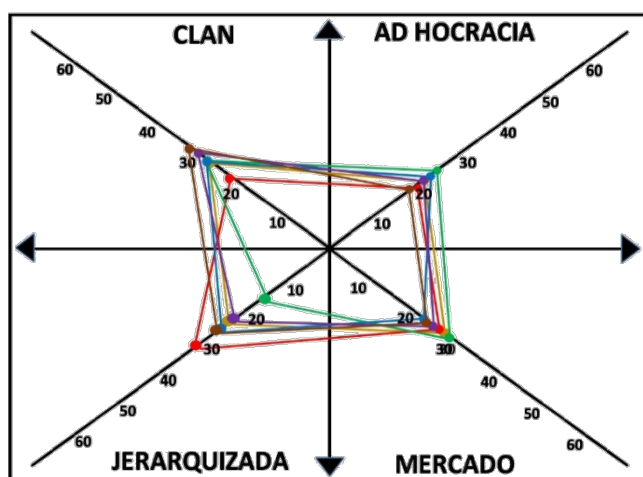
Fuente: elaboración propia

Figura 5.17. Contraste de dimensiones del perfil cultural actual del servicio



Fuente: elaboración propia

Figura 5.18. Contraste de dimensiones del perfil cultural deseado del servicio

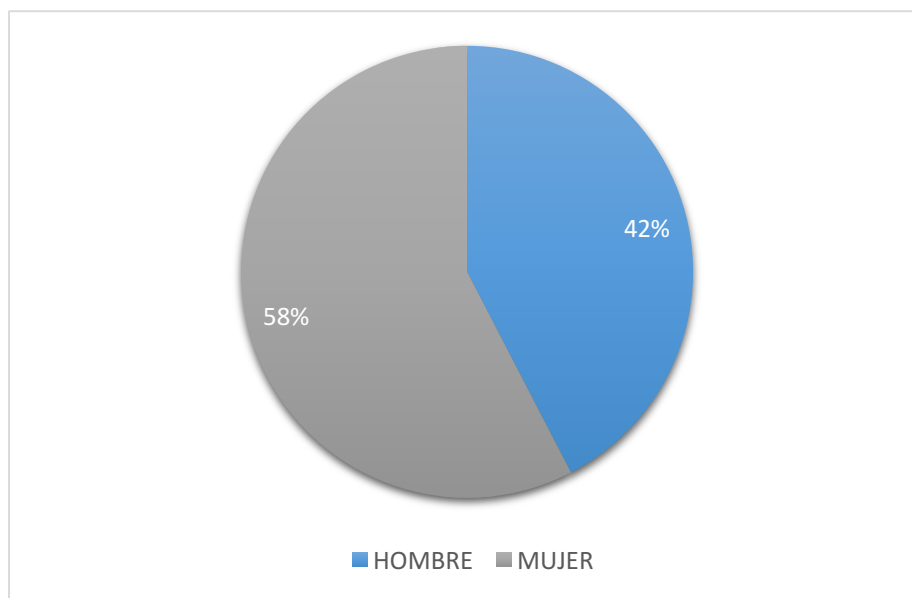


Fuente: elaboración propia

5.2 Caracterización del clima organizacional del Servicio DXI-CHAB

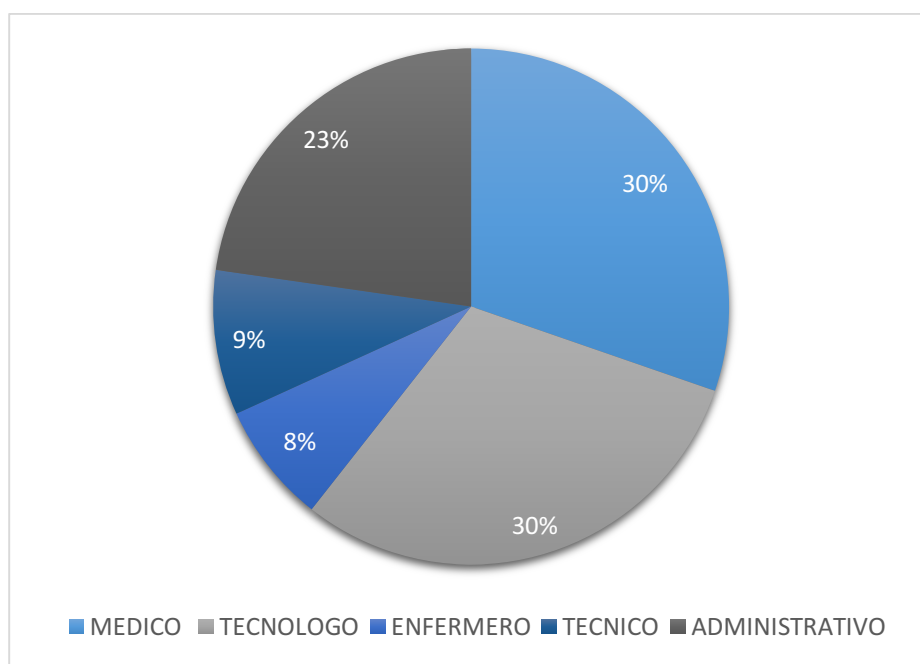
De los 84 cuestionario online enviados, que incluía la totalidad de trabajadores del servicio, se obtuvieron 66 cuestionarios respondidos, todos validados (100% las preguntas respondidas). 18 trabajadores no respondieron el cuestionario.

Figura 5.19. Distribución de la población según sexo



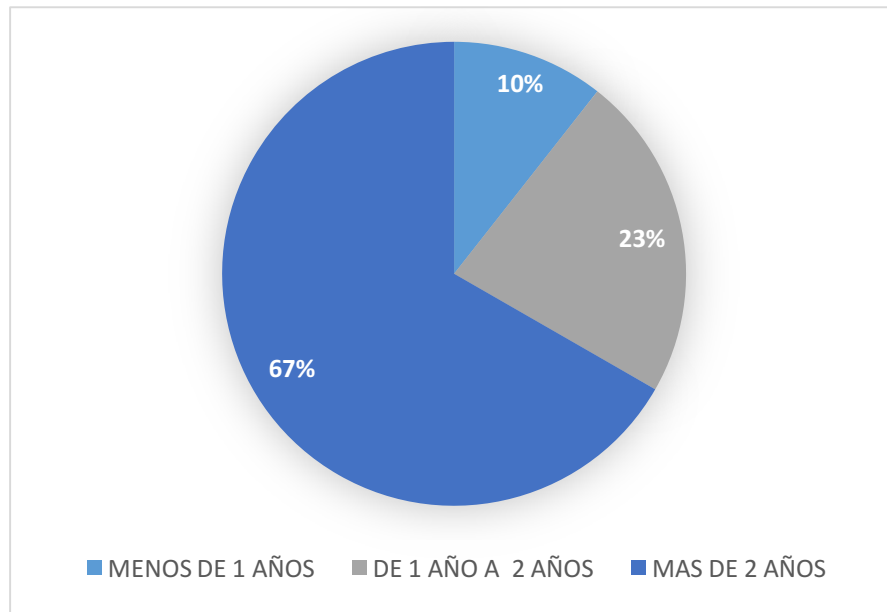
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.20. Distribución de la población según grupo ocupacional



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.21. Distribución de la población según antigüedad laboral



Fuente: elaboración propia

Las 11 dimensiones de clima organizacional, se midieron por medio de 5 preguntas, agrupadas según corresponde.

El número de la pregunta representa el orden de ubicación en el cuestionario original.

Para nuestro análisis, se relaciona la dimensión respecto a cada grupo ocupacional y también se valora el total.

La puntuación es arbitraria y sigue lo propuesto en el documento técnico del MINSA

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TED)	En desacuerdo (ED)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TDA)

En los cuadros de las tablas de resultados que a continuación se presentan se categorizó según puntuación en: bueno (4 y 5), regular (3) y malo (1 y 2). El número representa el promedio por cada grupo ocupacional, redondeado al nivel inferior. También se grafica en colores verde, anaranjado y rojo, según el nivel de respuesta, lo cual permite de forma visual entender el plan de intervención. Verde: representa el aspecto de la dimensión por mantener o reforzar; ANARANJADO: representa el

aspecto intermedio de la dimensión, que se deberá ajustar; ROJO: representa el aspecto de la dimensión a modificar o cambiar. En general, el plan de intervención se enfatizará en el color rojo y anaranjado.

Según el análisis de clima organizacional utilizando el método propuesto por el ministerio de salud, se identificó las dimensiones, las que fueron evaluadas por los trabajadores asignándoles puntaje según la metodología de la encuesta. Al realizar el promedio de los mismos incluyendo todos los grupos, se observó que ninguna dimensión tenía un puntaje bueno (4-5), siendo la mayoría (10 dimensiones) con un puntaje regular (3) y una dimensión con puntaje malo (2), sobre los cuales consideramos es necesario actuar para mejorar el clima organizacional. Sin embargo es necesario aclarar que si analizamos los puntajes por grupo ocupacional, en algunas dimensiones se logra puntaje bueno (4-5), por lo que el trabajo se centra en reforzar ciertas dimensiones en determinados grupos ocupacionales, hacia donde deben estar dirigidas las actividades de intervención.

Tabla 5.1 Dimensión: COMUNICACIÓN

	5. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.	32. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.	33. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	34. Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	14. Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.
Médicos	4	4	2	4	4
Tecnólogos	4	4	3	4	4
Enfermeros	4	2	3	4	4
Técnicos	4	4	4	4	4
Administrativos	3	3	3	4	3
Total	3	3	3	4	3

Fuente: Elaboración Propia

La comunicación a nivel general tiene un promedio en la categoría regular, a pesar que la mayoría de grupos valora con puntajes en categoría bueno en diversos aspectos de la comunicación, se observa baja percepción de la frecuencia de reuniones con otras áreas de la institución, lo cual disminuyó el puntaje promedio. Todos los grupos percibieron esta debilidad de la comunicación con otros servicios, siendo más crítico en

los médicos y no percibido por los técnicos. Esto puede deberse a que el personal técnico tiene como función inherente ser el primer nexo entre los diversos servicios dentro del hospital para la recepción y derivación de pacientes. En el caso de los médicos, si bien existen reuniones a nivel de jefaturas no hay hasta el momento reuniones conjuntas multidisciplinarias con la frecuencia adecuada.

También el grupo de enfermeros percibe que la información de interés no les está llegando de manera oportuna.

Llama la atención el puntaje indiferente que asignan los administrativos en la mayoría de aspectos evaluados (comunicación interpersonal, oportunidad de información, reuniones de jefatura y con otros servicios).

Tabla 5.2 Dimensión: CONFLICTO Y COOPERACIÓN

	4. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	21. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	40. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita.	43. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	28. Recibo buen trato en mi servicio.
Médicos	3	4	3	4	4
Tecnólogos	4	4	3	4	4
Enfermeros	3	4	3	3	3
Técnicos	4	4	4	4	4
Administrativos	3	4	3	3	4
Total	3	4	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión a nivel general tiene un promedio en la categoría regular, a pesar que la mayoría de grupos valora con puntajes en categoría bueno diversos aspectos del conflicto y cooperación, se observa baja puntuación en la percepción del manejo de conflictos por parte del jefe inmediato así como en el apoyo de otras áreas ajenas al servicio, a excepción de los técnicos quienes tienen una percepción buena en todos los aspectos evaluados.

Llama la atención el puntaje regular que asignan los enfermeros en la mayoría de aspectos evaluados (manejo de conflictos de jefatura, apoyo dentro y fuera del servicio así como la percepción del trato en el servicio).

Tabla 5.3 Dimensión: CONFORT

	7. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	38. Existe un ambiente organizado en mi servicio.	42. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	51. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.	19. La limpieza de los ambientes es adecuada.
Médicos	4	4	4	3	3
Tecnólogos	4	4	4	4	3
Enfermeros	3	3	3	3	3
Técnicos	4	4	4	4	4
Administrativos	3	3	3	2	2
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión a nivel general tiene un promedio en la categoría regular, lo que coincide con la percepción de todos los grupos ocupacionales a excepción de los técnicos, siendo el grupo con una percepción regular los enfermeros y mala los administrativos. En este último grupo es crítico dos aspectos puntuales (distribución física y limpieza de los ambientes de trabajo).

Tabla 5.4. Dimensión: ESTRUCTURA

	2. Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	8. Las normas y reglas de mi organización, son claras y facilitan mi trabajo.	24. Mi servicio se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan.	48. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	27. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi servicio.
Médicos	4	4	4	4	4
Tecnólogos	4	4	4	4	4
Enfermeros	3	3	3	3	4
Técnicos	4	4	4	4	4
Administrativos	3	3	3	4	4
Total	3	3	3	3	4

Fuente: Elaboración Propia

En esta dimensión podemos destacar que la mayoría reconoce que los procesos son claramente definidos en lo que corresponde a sus actividades, en este punto la totalidad de colaboradores reconoció conocer sus funciones.

Sin embargo en el grupo de enfermería y administrativos el promedio baja porque algunas personas perciben que no hay claridad de normas y reglas, los trámites no son facilitadores, y consideran que el servicio no está preparado para prever problemas. En el grupo de enfermería, además perciben que las tareas que desarrollan no corresponden a su función.

Tabla 5.5. Dimensión: IDENTIDAD

	11. Estoy comprometido con mi servicio.	13. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi servicio.	23. Me siento a gusto de formar parte de la organización.	31. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi servicio.	10. Me interesa el desarrollo de mi servicio.
Médicos	4	4	4	4	4
Tecnólogos	4	4	4	4	4
Enfermeros	4	4	3	4	4
Técnicos	4	4	4	4	4
Administrativos	4	4	4	3	4
Total	4	4	3	3	4

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría de los colaboradores ha destacado este punto, con altos puntajes, reconocen sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. El grupo comparte los objetivos personales con los de la organización.

A pesar que el grupo de enfermeros y administrativos tienen valoración regular en algunos aspectos, se identifica que esto se debe a la puntuación específica percibida por un pequeño grupo de colaboradores en el grupo de administrativos con cierta percepción que su trabajo no contribuye a la organización y en el grupo de enfermeros una sola persona no se siente a gusto de formar parte de la organización.

Tabla 5.6. Dimensión: INNOVACIÓN

	22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.	44. La innovación es característica de nuestro servicio.	52. Mi servicio es flexible y se adapta bien a los cambios.	50. Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	6. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.
Médicos	3	3	4	3	3
Tecnólogos	4	4	4	4	4
Enfermeros	3	3	3	3	4
Técnicos	4	4	3	4	4
Administrativos	3	3	4	3	3
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

En esta dimensión la gran mayoría no reconoce a la empresa como innovadora y tampoco da las condiciones para fomentarla, con excepción de los tecnólogos. Esto sí genera preocupación ya que la empresa pone a la innovación como pilar fundamental y busca que el personal comparta este valor.

Tabla 5.7. Dimensión: LIDERAZGO

	9. Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi servicio.	12. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	25. El jefe del servicio supervisa constantemente al personal.	1. Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	46. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.
Médicos	4	3	4	4	4
Tecnólogos	4	4	4	4	4
Enfermeros	3	3	3	3	3
Técnicos	4	4	4	4	4
Administrativos	4	4	3	4	3
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

El liderazgo a nivel general tiene un promedio en la categoría regular. Según grupos ocupacionales los tecnólogos y técnicos perciben liderazgo como bueno; siendo los

enfermeros el grupo ocupacional con menor puntuación en todos los aspectos del liderazgo.

Tabla 5.8. Dimensión: MOTIVACIÓN

	15. Existe sana competencia entre mis compañeros.	47. El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.	49. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.	20. Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	39. Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.
Médicos	4	4	3	3	3
Tecnólogos	4	3	4	3	4
Enfermeros	3	4	3	3	3
Técnicos	3	4	4	3	4
Administrativos	3	3	3	2	3
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

La motivación a nivel general tiene un promedio en la categoría regular en todos los grupos ocupacionales, sobre todo en el aspecto de incentivos laborales, siendo crítico en el grupo ocupacional administrativo.

Tabla 5.9. Dimensión: RECOMPENSA

	16. Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.	36. En mi servicio, reconocen habitualmente la buena labor realizada.	41. Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	26. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi servicio.	17. Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.
Médicos	3	3	3	3	4
Tecnólogos	3	4	3	4	4
Enfermeros	3	3	3	4	4
Técnicos	3	4	4	4	4
Administrativos	3	3	2	3	4
Total	3	3	3	3	4

Fuente: Elaboración Propia

La recompensa a nivel general tiene un promedio en la categoría regular en todos los grupos ocupacionales, en los aspectos de beneficios, reconocimiento, distribución de los reconocimientos y métodos de evaluación de calidad, siendo crítico en los administrativos el aspecto de distribución de los premios y reconocimientos. Existe percepción buena en todos los grupos ocupacionales respecto a las actividades recreativas.

Tabla 5.10. Dimensión: TOMA DE DECISION

	35. En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.	29. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi servicio.	30. En mi organización participo en la toma de decisiones.	3. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.	45. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.
Médicos	3	3	3	4	4
Tecnólogos	4	4	3	4	4
Enfermeros	3	3	4	2	3
Técnicos	4	4	4	3	4
Administrativos	3	3	3	3	3
Total	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración Propia

La toma de decisión a nivel general tiene un promedio en la categoría regular en todos los grupos ocupacionales, siendo de esta forma el grupo de administrativos en todos los aspectos; y sólo en el aspecto del nivel de toma de decisión en el personal técnico. Este aspecto del nivel de toma de decisión es crítico en el personal de enfermería.

Tabla 5.11. Dimensión: REMUNERACIÓN

	18. Recibo mi pago a tiempo.	37. Existe equidad en las remuneraciones.	55. El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.	53. Mi salario y beneficios son razonables.	54. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.
Médicos	4	3	3	3	3
Tecnólogos	4	2	3	3	3
Enfermeros	3	3	3	3	3
Técnicos	4	3	2	3	2
Administrativos	4	2	2	2	2
Total	3	2	3	3	2

Fuente: Elaboración Propia

La remuneración a nivel general tiene promedio en las categorías regular (pago a tiempo, nivel de satisfacción de necesidades con el sueldo y razonabilidad del salario y beneficios) y malo (equidad de las remuneraciones y correspondencia entre la remuneración y el trabajo realizado). Según los grupos ocupacionales el personal de enfermería percibe puntuación regular en todos los aspectos, los administrativos perciben puntuación en categoría mala en casi todos los aspectos menos en lo referente a la oportunidad de pago. El personal técnico y administrativo tienen percepciones en categoría buena en cuanto a la satisfacción de sus necesidades básicas con el sueldo y respecto a la correspondencia entre la remuneración con el trabajo realizado.

CAPÍTULO VI: ELABORACIÓN DE PLANES DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL HOSPITAL ALBERTO BARTON THOMPSON

6.1 Plan de fortalecimiento de cultura

Según el análisis del Perfil Cultural OCAI, se identificó que los encuestados no reconocen la innovación como valor predominante del servicio, lo cual contrasta con el plan estratégico institucional. Actualmente, los trabajadores sienten a la organización (servicio) orientada de manera jerárquica, donde priman la reglas y el control. El análisis del perfil cultural deseado por los trabajadores revela la aspiración de tener una organización orientada a las personas (clan), lo cual también es el anhelo del gerente. Se pone de manifiesto un problema crítico dentro de la organización: La empresa, la gerencia y los trabajadores ven o aspiran una organización orientada con rumbos distintos. Se considera realizar actividades de gestión en todos los grupos ocupacionales, incluyendo la gerencia, con la finalidad de alinear el perfil cultural con los objetivos estratégicos de la empresa (CHAB), orientado a la innovación.

Objetivos del plan de fortalecimiento de cultura

1. Alinear el perfil cultural a nivel gerencial y de los colaboradores orientados hacia la innovación (iniciativa y nuevas formas de hacer las cosas).
2. Disminuir la percepción actual de los trabajadores de una cultura jerárquica

Planes de acción

Alinear el perfil cultural a nivel gerencial y de los colaboradores orientados hacia la innovación

Objetivo: Liderar a través de la innovación y el emprendimiento
Actividades: Respaldar nuevas ideas (buzón de sugerencia, focus group, reuniones periódicas con el personal para el análisis de las actividades del servicio). Propiciar un ambiente de creatividad y experimentación (promover la participación de los colaboradores mediante grupos de trabajo para la mejora de procesos, estos grupos se pueden formar por grupo ocupacional o multidisciplinarios según la problemática a analizar).

<p>Estrategia de consolidación:</p> <p>Programación dentro del plan anual de actividades del servicio y dentro de la jornada laboral.</p> <p>La mejora de procesos y/o proyectos que sean requeridos al servicio serán elaborados por equipos de trabajo designados de forma alternada por la jefatura.</p> <p>Promover el uso del buzón de sugerencias todos los meses identificando oportunidades de mejora y/o resaltar las acciones positivas.</p> <p>Promover espacios de debate por medio de Focus group.</p>
<p>Indicador</p> <p>Número de reuniones generales del servicio por año.</p> <p>Número de proyectos elaborados por los equipos de trabajo por año.</p> <p>Número de sugerencias recibidas, analizadas y socializadas por mes.</p> <p>Numero de Focus group por año.</p>

<p>Objetivo:</p> <p>Liderar el futuro</p>
<p>Actividades:</p> <p>Ayudar a las personas a visualizar el futuro (poner al alcance e interiorizar la visión y objetivos estratégicos institucionales a través de elementos de uso cotidiano: fotocheck, periódico mural, boletines, fondos de pantalla, correo corporativo y redes sociales).</p> <p>Desarrollar una estrategia clara para alcanzar el futuro (el perfil de puesto de los colaboradores cuenten con iniciativa, capacidad de resolución y adaptación a los cambios).</p>
<p>Estrategia de consolidación:</p> <p>Encargar a un colaborador la recordación de la visión y misión al inicio de cada semana y en las reuniones grupales.</p> <p>Adjuntar por escrito la misión, visión y objetivos estratégicos en los fotocheck, periódicos murales, correo corporativo y otros medios de difusión etc.</p> <p>Revisión anual y adaptación del perfil de puesto</p>
<p>Indicador</p> <p>Numero de colaboradores que hicieron la recordación por mes.</p>

<p>Numero de usuario con acceso a la misión y visión por más de dos medios de difusión.</p> <p>Numero de revisiones del perfil de puesto por año.</p>

<p>Objetivo:</p> <p>Liderar a través del cambio y la mejora</p>
<p>Actividades:</p> <p>Facilitar un clima para que surjan nuevas iniciativas y mejoras continuas (programar sesiones personales de Feedback entre coordinadores y jefaturas de manera frecuente).</p>
<p>Estrategia de consolidación:</p> <p>Las sesiones de Feedback pueden desarrollarse a solicitud del interesado y/o por requerimiento de las jefaturas.</p>
<p>Indicador</p> <p>Numero de sesiones de Feedback por colaborador en un año.</p>

<p>Objetivo:</p> <p>Liderar usando la creatividad</p>
<p>Actividades:</p> <p>Diseñar procesos creativos (concurso de proyectos de mejora continua).</p> <p>Tolerar errores (informar de los errores a los colaboradores para el análisis en conjunto de la causa).</p>
<p>Estrategia de consolidación:</p> <p>Premiación pública de las mejores iniciativas de proyectos.</p> <p>Despenalizar el error manteniendo el anonimato.</p>
<p>Indicador</p> <p>Número de proyectos por año</p> <p>Número de errores detectados y evaluados conjuntamente con el colaborador por mes.</p>

<p>Objetivo:</p> <p>Liderar a través de la flexibilidad y la agilidad</p>
--

Actividades: Ayudar al área a ser ágil (manual de procesos simplificados y socializados). Propiciar la flexibilidad y la adaptación al cambio (implementación de mejoras continuas). Aprovechar nuevas oportunidades (fomentar pasantías de aprendizaje dentro y fuera del país en empresas líderes en el rubro).
Estrategia de consolidación: Revisión continua del manual de procesos. Programar pasantías anuales alternadas entre cada grupo ocupacional.
Indicador Grado de eficiencia del cumplimiento del manual de procesos. Número de pasantías por colaborador.

Disminuir la percepción actual de los trabajadores de una cultura jerárquica

Objetivo: Implementar sistemas de control ágiles
Actividades: Registros de asistencia electrónicos en el servicio Medidas alternativas de recompensa del personal: capacitación según competencia, otorgar días libres.
Estrategia de consolidación: Socialización de actividades.
Indicador Tiempo de espera en control de asistencia Número de capacitaciones por año Número de días libres adicionales por año.

6.2 Plan de mejora de clima organizacional

Planes de acción

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

Objetivo: Mejorar la comunicación en el servicio
--

<p>Actividades:</p> <p>Programar reuniones multidisciplinarias entre los diferentes servicios del hospital con participación activa del personal médico del servicio.</p> <p>Implementar en los procesos internos la confirmación de la recepción de información con especial atención en los grupos de enfermería y administrativos.</p> <p>Programar reuniones periódicas entre el jefe del servicio con el personal administrativo.</p> <p>Programar actividades conjuntas con participación activa de los diferentes grupos ocupacionales, comprometiendo la participación especial del grupo administrativo.</p>
<p>Estrategia de consolidación:</p> <p>Creación de un calendario anual con las actividades propias del servicio el será distribuido entre todos los colaboradores al inicio de año.</p> <p>Fomentar el hábito de dar respuestas de recepción a los avisos oficiales</p>
<p>Indicador</p> <p>Grado de cumplimiento del calendario de actividades mayor al 90%</p> <p>Grado de adherencia a la confirmación de recepción de información mayor del 90%.</p>

DIMENSIÓN: CONFLICTO Y COOPERACIÓN

<p>Objetivo:</p> <p>Lograr una adecuada resolución de conflictos y promover la cooperación</p>
<p>Actividades:</p> <p>Fortalecer las habilidades del jefe inmediato en el manejo de conflictos (capacitación en temas de liderazgo).</p> <p>Coordinar actividades de integración y trabajo en equipo dentro del servicio y con otros servicios del hospital.</p> <p>Implementación de un equipo externo del servicio coordinado con el área de recursos humanos como mediador en el manejo de conflictos entre los grupos ocupacionales y la jefatura con especial atención en el grupo de enfermería.</p>
<p>Estrategia de consolidación:</p> <p>Programación anual de actividades de capacitación de áreas directivas.</p> <p>Creación de un calendario anual con las actividades propias del servicio y entre servicios, el cual será distribuido entre todos los colaboradores al inicio de año.</p>

Elección anual del grupo técnico en manejo de conflictos.
Indicador Numero de capacitaciones a la jefatura por año. Grado de cumplimiento del calendario de actividades mayor al 90%. Numero de conflictos atendidos por año.

DIMENSIÓN: CONFORT

Objetivo: Mejorar las condiciones del ambiente laboral para el confort de los trabajadores
Actividades: Inspección técnica del área de salud ocupacional para una redistribución del espacio físico laboral e implementación de mobiliario adecuado (sillas ergonómicas, teclados, ventilación, etc.). Programar el incremento de la frecuencia de la limpieza de los ambientes durante el día. Promover el mantenimiento de las áreas limpias de trabajo por parte de todos los colaboradores.
Estrategia de consolidación: Inspección periódica por parte de salud ocupacional. Inspección periódica por parte del área de limpieza. Crear una cartilla de calificación de la limpieza del servicio por pacientes y personal asistencial ajeno al servicio (muy limpio, limpio, regular, sucio, muy sucio).
Indicador Número de inspecciones técnicas de salud ocupacional por año. Grado de cumplimiento del cronograma diario de limpieza al 100%. Calificación de limpieza: limpio y muy limpio.

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA

Objetivo: Difundir y promover la adherencia a la gestión de los procesos internos (estructura) planteados por el servicio

Actividades: Supervisar el cumplimiento del manual de funciones según el perfil de puesto. Simplificar los trámites dentro de la organización. Elaborar y socializar los planes de contingencia en las diversas áreas.
Estrategia de consolidación: Revisión periódica del manual de funciones. Revisión continua de los procesos. Revisión de los planes de contingencia existentes por el personal del servicio
Indicador Grado de cumplimiento del manual de funciones al 100% Número de revisiones de manual de procesos al año. Número de revisiones de planes de contingencia al año.

DIMENSIÓN: IDENTIDAD

Objetivo: Fortalecer la identidad con el servicio
Actividades: Difundir entre los trabajadores la importancia que cada puesto representa para la empresa. Entrevistas específicas de retroalimentación en búsqueda de factores individuales que contribuyen a su insatisfacción.
Estrategia de consolidación: Difusión continua de los logros institucionales. Accesibilidad a las sesiones de feedback.
Indicador Número de reuniones de difusión de logros anual. Número de sesiones de feedback solicitadas por el personal al año.

DIMENSIÓN: INNOVACIÓN

Objetivo: Promover la innovación como valor estratégico de la empresa
Actividades:

Implementación del plan de cultura organizacional propuesto (6.1).
Estrategia de consolidación: Socializar el plan de cultura organizacional
Indicador Grado de cumplimiento del plan de cultura organizacional.

DIMENSIÓN: LIDERAZGO

Objetivo: Promover un liderazgo acorde de los intereses de la empresa
Actividades: Supervisiones periódicas por jefatura. Delegar funciones directivas
Estrategia de consolidación: Sesiones de feedback Rotación de personal responsable por mes en áreas específicas.
Indicador Numero de supervisiones por año Grado de participación en las encargaturas requeridas por jefatura.

DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN

Objetivo: Promover la motivación del talento humano en el servicio
Actividades: Programación anual de incentivos laborales, tales como (cursos de capacitación en su competencia, horarios flexibles, convenios, etc). Promover el desarrollo de competencias en el ámbito de interés del trabajador.
Estrategia de consolidación: Creación anual de calendario de incentivos laborales. Solicitar al trabajador una competencia de interés para desarrollar.
Indicador Grado de cumplimiento del calendario de incentivos laborales al 100%. Numero de competencias desarrolladas en un año.

DIMENSIÓN: RECOMPENSA

Objetivo: Promover el reconocimiento al buen desempeño laboral
Actividades: Ajustar los criterios de otorgamiento de premios y reconocimientos de acuerdo a políticas de desempeño laboral. Sincerar los beneficios de acuerdo a lo reglamentos establecidos y según los otorgados por otras instituciones del mismo rubro. Reconocimiento de las labores realizadas. Evaluación de la calidad de atención en el servicio.
Estrategia de consolidación: Establecer la meritocracia para el otorgamiento de premios, reconocimientos y beneficios Crear encuesta de calidad de atención dirigida a los pacientes según escala: muy buena, buena, regular, mala y muy mala.
Indicador Número de premios, reconocimientos y beneficios según mérito. Encuesta de calidad muy buena y buena.

DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES

Objetivo: Lograr la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones
Actividades: Delegar toma de decisiones en cada nivel correspondiente. Promover reuniones de lluvia de ideas con participación activa de todos los grupos ocupacionales para toma de decisiones correspondiente.
Estrategia de consolidación: Dar libertad de decisión a los coordinadores de cada grupo ocupacional. Reuniones mensuales multidisciplinarias del servicio.
Indicador Numero de decisiones no resueltas. Grado de cumplimiento de reuniones mensuales al 100%.

DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN

Objetivo: Mejorar la percepción de remuneración.
Actividades: Nivelación de escala remunerativa según grupo ocupacional y acorde al mercado. Ajustar escala remunerativa según perfil de puesto y grado de responsabilidad. Adecuar los beneficios según normatividad vigente.
Estrategia de consolidación: Realizar estudios de mercado y adecuación a la normatividad vigente con fines de ajustar escala remunerativa y beneficios.
Indicador Número de trabajadores con sueldos nivelados según grupo ocupacional.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

En el presente estudio se planteó la hipótesis que un perfil cultural alineado a los objetivos estratégicos institucionales y un adecuado clima organizacional influyen de manera positiva en el componente humano contribuyendo a mantener los estándares de atención y calidad de servicio. Para ello fue necesario diagnosticar cultura y clima organizacional mediante cuestionarios especializados, identificando las dimensiones críticas sobre las cuales se deben priorizar acciones al momento de elaborar los planes de fortalecimiento cultural y mejora de clima, que requiere el servicio de diagnóstico por Imágenes del Complejo hospitalario Alberto Barton Thompson.

El desarrollo de la investigación ha permitido esbozar las siguientes conclusiones:

Se pone de manifiesto un problema crítico dentro de la organización: La empresa, la gerencia y los trabajadores sienten a la organización orientada con rumbos distintos. Tanto la gerencia como los trabajadores se alinean en cuanto al futuro deseado, pero ambos persisten desalineados con los objetivos estratégicos y valores de la empresa, que destaca un fuerte componente de innovación no percibido en quienes respondieron el cuestionario.

El tema de la innovación fue identificado en el cuestionario de cultura y se reafirma en el cuestionario de clima donde también se evaluó esta dimensión y se observa que la mayoría no reconoce a la empresa como innovadora y tampoco brinda las condiciones para fomentarla. Esto sí genera preocupación ya que la empresa manifiesta a la innovación como pilar fundamental y busca que el personal comparta este valor.

Se deben realizar todos los esfuerzos, concretizados en el plan de fortalecimiento de cultura, para alinear tanto a los trabajadores como a la gerencia con los objetivos estratégicos de la empresa, hacia una cultura de innovación, aprovechando la oportunidad de deseo de cambio del talento humano del servicio DXI-CHAB.

Las sub culturas en el servicio DXI-CHAB, en cuanto al grupo ocupacional, son relativamente homogéneas entre sí, en el sentido de percibir la misma orientación del servicio; sin embargo, en cuanto al futuro deseado, uno de los grupos (Técnicos) aspira un rumbo distinto. Lo cual refleja la complejidad, propia de la diversidad del ser humano. Lo cual también hace notar que al momento de implementar medidas para re direccionar el perfil, se debe priorizar según grupos ocupacionales.

El clima organizacional global, en el servicio DXI-CHAB, es percibido predominantemente como regular. Sin embargo, esta percepción no es homogénea en los diferentes grupos ocupacionales.

La estructura es una dimensión en la cual podemos destacar que la mayoría reconoce que los procesos son claramente definidos en lo que corresponde a sus actividades, en este punto la totalidad de colaboradores reconoció conocer sus funciones.

La dimensión remuneración es percibida como mala, con mayor o menor intensidad según los grupos ocupacionales. Se recomienda hacer un estudio de análisis remunerativo comparativo a fin de validar si las remuneraciones otorgadas por la empresa son competitivas con relación al mercado, a fin de hacer los ajustes de corresponder, en función de un sistema de gestión de desempeño que fomente la meritocracia.

La dimensión con mayor número de atributos percibidos como bueno es la referida a identidad en casi todos los grupos ocupacionales, entre ellos los médicos, tecnólogos y técnicos. Destaca el compromiso con el servicio, la percepción de contribuir con los objetivos del servicio, el interés por el desarrollo del servicio y el sentimiento de pertenencia a la organización. Se recomienda utilizar este pilar para construir sobre él, desarrollando el plan de acción para el fortalecimiento propuesto apoyado en una adecuada estrategia de comunicación que refuerce permanentemente este concepto.

De manera general, enfermería es el grupo ocupacional con mayor percepción regular o mala en todas las dimensiones evaluadas del clima organizacional en el servicio DXI-CHAB. Se concluye que los planes de acción deberán estar priorizados en este grupo ocupacional.

El presente trabajo es un primer avance en la caracterización del clima y cultura del servicio y se debe monitorizar los planes de acción planteados para estimar una segunda medición de control.

Se evidencia que para la formulación de los planes de acción (Cultura y Clima), estos deben estar orientados hacia aquellos factores que tiene un impacto directo en la satisfacción del usuario y que las diversas actividades que se requieran para gestionarlas deben estar alineadas a la estrategia de la organización.

Es necesario potenciar los procesos de comunicación formal, esto permitirá una mejora en el desempeño integral que servirá de línea de base para el mejoramiento en el desarrollo de tareas y a su vez reforzará el compromiso con la organización.

7.2. Recomendaciones

Generar programas sostenidos que refuercen la comunicación y motivación de los trabajadores del servicio a través de la creación de una escuela corporativa de formación en habilidades técnicas y habilidades blandas.

Crear programas de reconocimiento con criterios diversificados que valoren no solo los méritos y logros obtenidos en productividad, sino también las cualidades de liderazgo, innovación y contribución a la cohesión de grupo.

Implementar las capacitaciones multidisciplinarias que integren al personal del servicio entre ellos y con el entorno de trabajadores que componen el ambiente hospitalario y policlínico.

Reforzar y actualizar constantemente el conocimiento de los procesos de la empresa y del servicio, esto debido a que la empresa destaca el respeto por las mismas para evitar genere conflicto con el personal por argumentar desconocimiento.

Realizar un trabajo enfocado y diferenciado con grupo de enfermería, identificando percepciones individuales, que estén generando alteración de la percepción grupal y corregirlas a este nivel.

Identificar y estandarizar los indicadores de medición basados en desempeño y clima que impactan en la satisfacción del usuario.

Se recomienda controles y evaluación de los planes de acción de cultura y clima según el plazo establecido para la implementación.

El presente estudio puede servir de parámetro para aplicar a organizaciones similares, de manera que se pueda identificar factores críticos y mejorar el clima y cultura organizacional.

CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, G. & López, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. Colombia: Revista ciencia salud.
- Arellano Marketing. (2018). Informe final – estudio de satisfacción - pacientes de APP Salud XV medición.
- Arias, W. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. Arequipa: Ciencia & trabajo cl.
- Arredondo, D. (2008). Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital “Felix Mayorca Soto”. Lima: Facultad de medicina humana - Post grado - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bernal, I.; Pedraza, N.; Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. España: Elsevier.
- Bustamante, M.; Lapo, M.; Grandón, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. Colombia: Revista gerencia, política, salud.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco, CA, EEUU.: Jossey-Bass.
- Carrada, T. (2002). La cultura organizacional en los sistemas de salud. ¿por qué estudiar la cultura?. México: Revista Médica IMSS.
- Complejo Hospitalario Alberto Barton - Objetivos 2017. Essalud. Disponible en: www.callaosalud.com.pe.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- De Lourdes, M.; Hernández, R.; Vargas, B.; Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en competencia. México: Universidad de Celaya.
- Domínguez, I.; Rodríguez, B.; Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Revista Médica electrónica.
- Durán, María; Mora, Adriana (2004). Aplicación de la Gestión del Conocimiento a las organizaciones laborales: la Gestión del conocimiento y el nuevo rol del líder en las organizaciones en aprendizaje. Material para el curso “Paradigmas Organizacionales”. Sistema de Estudios de Postgrado. San José: Universidad de

- Costa Rica Gerencia de operaciones asistenciales. Presentación IBT Group plan estratégico. (2017). Lima.
- Gerencia de operaciones asistenciales. Presentación IBT Group organigrama. (2017). Lima.
- Hospinal, S & Escajadillo P. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C. Lima: Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Marcos.
- Martínez, R., Vera, M. & Serafín, V. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 7(4), 79-91.
- Méndez, R.; Monserrat, M.; Serafín, G. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista internacional administración & finanzas*.
- MINSA. (2008). Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico / Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional. Lima: Ministerio de Salud
- Naranjo, C.; Paz, A.; Marín, S. (2015). Clima organizacional: una investigación en la institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la universidad autónoma de Manizales. Colombia: revista universidad & empresa.
- O'Connor, S. & Proenca, J. (2010). La gestión de la cultura corporativa. Canadá: Cengage Learning Editores.
- Reinoso, A & Araneda, C. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*.
- Robbins, Stephen (2002). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins S. Y Judge T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición 752. Pearson educación, México.
- Saavedra, M. (2016). El diseño organizacional y el potencial humano del Clima organizacional de los trabajadores del centro de salud Max Arias Schreiber del distrito de La Victoria en Noviembre-Diciembre del 2012. Lima: facultad de medicina – post grado - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Salazar, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Universidad Católica Andrés Bello.
- Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y. (2009). Clima y Cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. La Habana: ACIMED.
- Seguro social de salud (2017). www.esasalud.gob.pe/asociacion-publico-privada/ (15/10/17; 15:00 h).
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Edit. Plaza y Janés.

ANEXOS

ANEXO I

CUESTIONARIO DE PERFIL CULTURAL OCAI

Para cada uno de las variables, distribuya en ambas columnas los puntajes entre 1 y 100, de manera que el total sumen 100 puntos. Las letras A, B, C, D indican los Perfiles Culturales. Compuesto por 6 Dimensiones enumerados de 1 a 6

1. CARACTERISTICAS DOMINANTES

	ACTUAL	DESEADO
A. La Organización es un lugar que se siente como muy personal, es como una familia extendida. Las Personas parecen tener muchas cosas en común.		
B. La Organización es muy dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a exponerse y correr riesgos.		
C. La Organización está muy orientada a los resultados. La preocupación principal es cumplir con el trabajo. Las Personas son muy competitivas y orientadas al logro.		
D. La Organización se caracteriza por ser muy estructurada, existe un marcado control. Los procedimientos formales generalmente rigen los que la gente hace.		
TOTAL		

2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

	ACTUAL	DESEADO
A. El estilo de liderazgo predominante en la organización es de tipo facilitador, de coaching y ayudar a desarrollar a las personas.		
B. El estilo de liderazgo predominante en la Organización es de tipo emprendedor, orientado a la innovación y a tomar riesgos.		
C. El estilo de liderazgo predominante en la Organización es de tipo directo, impetuoso, orientado a los resultados		
D. El estilo de liderazgo predominante en la organización pone énfasis en la coordinación, en la organización y en lograr una eficiencia fluida.		
TOTAL		

3. GESTIÓN DE PERSONAS

	ACTUAL	DESEADO
A. El estilo de dirección se caracteriza por el trabajo de equipo, el consenso y la participación.		
B. El estilo de dirección se caracteriza por la innovación, libertad, y la toma de riesgos individuales.		
C. El estilo de dirección se caracteriza por estar orientados al logro, con exigencias altas y una marcada competitividad.		

D. El estilo de dirección se caracteriza por ser predecible, marcado por la conformidad, seguridad en el empleo y estabilidad en las relaciones		
TOTAL		

4. COHESIÓN ORGANIZACIONAL

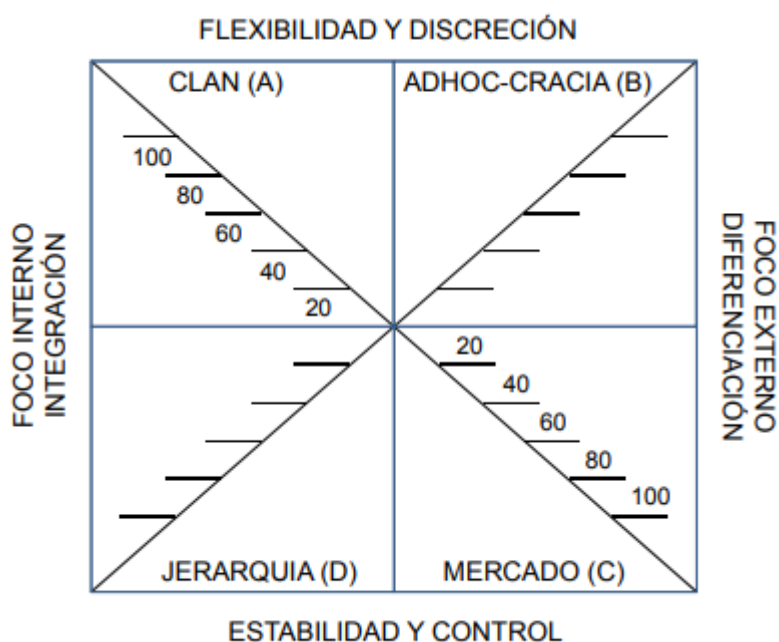
	ACTUAL	DESEADO
A. Lo que mantiene cohesionada a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B. Lo que mantiene cohesionada a la organización es el compromiso con la organización y el desarrollo. Hay un énfasis por estar a la vanguardia en lo que hacemos.		
C. Lo que mantiene cohesionada a la organización es énfasis en el logro y la obtención de resultados.		
D. Lo que mantiene cohesionada a la organización son las reglas y políticas. Mantener una organización que funcione bien y forma fluida es importante.		
TOTAL		

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO

	ACTUAL	DESEADO
A. La organización pone énfasis en el desarrollo de las personas. Se caracteriza por la apertura, altos niveles de confianza y participación.		
B. La organización pone énfasis en crear nuevos desafíos y adquirir nuevos recursos. Se valora tratar cosas nuevas y buscar oportunidades.		
C. La organización pone énfasis en el logro y la competencia. Predomina el liderar el mercado y alcanzar resultados destacados.		
D. La organización pone énfasis en la estabilidad. la eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes		
TOTAL		

6. CRITERIOS DE ÉXITO

	ACTUAL	DESEADO
A. La organización define el éxito poniendo énfasis en el desarrollo de las personas el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
B. La organización define el éxito poniendo énfasis en contar con productos con servicios únicos y novedosos. Se valora ser líderes en innovación y productos.		
C. La organización define el éxito poniendo énfasis en ganar en el mercado y superar a la competencia. La prioridad es el liderazgo competitivo.		
D. La organización define el éxito poniendo énfasis en la eficiencia. Es crítico contar con un servicio confiable, una programación fluida y bajos costos de producción.		
TOTAL		



Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework”

HOJA DE CÁLCULO DE PUNTAJES DEL TEST DE PERFIL CULTURAL OCAI

TRASPASE SUS RESULTADOS SEGÚN SE INDICA EN CADA UNO DE LOS CUADROS

PUNTAJE ACTUAL

	1 A
	2 A
	3 A
	4 A
	5 A
	6 A
	SUMA (TOTAL A)
	PROMEDIO ($\Sigma/6$)

PUNTAJE DESEADO

	1 A
	2 A
	3 A
	4 A
	5 A
	6 A
	SUMA (TOTAL A)
	PROMEDIO ($\Sigma/6$)

	1 C
	2 C
	3 C
	4 C
	5 C
	6 C
	SUMA (TOTAL C)
	PROMEDIO ($\Sigma/6$)

	1 C
	2 C
	3 C
	4 C
	5 C
	6 C
	SUMA (TOTAL C)
	PROMEDIO ($\Sigma/6$)

	1 D
	2 D
	3 D
	4 D
	5 D
	6 D
	SUMA (TOTAL D)
	PROMEDIO ($\Sigma/6$)

	1 D
	2 D
	3 D
	4 D
	5 D
	6 D
	SUMA (TOTAL D)
	PROMEDIO ($\Sigma/6$)

ANEXO II

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (VERSIÓN ORIGINAL)

Tenga en cuenta que su opinión servirá mejorar la gestión de su organización de salud.

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
- Llenar el cuestionario con bolígrafo.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
- Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
- La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su organización.

A continuación presentamos un ejemplo de llenado:

“Mi jefe está disponible cuando se le necesita”

1	2	3	4	5
Totalmente En Desacuerdo (TED)	En Desacuerdo (ED)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NDNED)	De Acuerdo (DA)	Totalmente De acuerdo (TDA)

Agradecemos anticipadamente su colaboración.

DATOS GENERALES

ORGANIZACIÓN:

Nombre de su organización:

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

TED Totalmente en desacuerdo	T	E	N	D	T
ED En desacuerdo	E	D	D	A	D
NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo	D		N		A
DA De acuerdo			E		
TDA Totalmente de acuerdo			D		

1.Mi jefe está disponible cuando se le necesita					
2.Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención					
3.Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse					
4.Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno					
5.Existe una buena comunicación entre mis compañeros de					

trabajo					
6.Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
7.Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
8.Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					
9.Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi servicio					
10.Me interesa el desarrollo de mi servicio					
11.Estoy comprometido con mi servicio					
12.Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					
13.Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi servicio					
14.Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo					
15.Existe sana competencia entre mis compañeros					
16.Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
17.Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses					
18.Recibo mi pago a tiempo					
19.La limpieza de los ambientes es adecuada					
20.Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo					
21.Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo					
22.Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales					
23.Me siento a gusto de formar parte de la organización					
24.Mi servicio se encuentra organizado para prever los problemas que se presentan					
25.El jefe del servicio supervisa constantemente al personal					
26.Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi servicio					
27.Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi servicio					
28.Recibo buen trato en mi servicio					
29.Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi servicio					
30.En mi organización participo en la toma de decisiones					
31.Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi servicio					
32.La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona					
33.Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes					
34.Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes					
35.En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros					
36.En mi servicio, reconocen habitualmente la buena labor realizada					
37.Existe equidad en las remuneraciones					
38.Existe un ambiente organizado en mi servicio					
39.Mi trabajo es evaluado en forma adecuada					
40.Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesita					
41.Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa					
42.En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo					

43. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
44. La innovación es característica de nuestro servicio					
45. Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión					
46. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos					
47. El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades					
48. Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
49. El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato					
50. Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas					
51. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente					
52. Mi servicio es flexible y se adapta bien a los cambios					
53. Mi salario y beneficios son razonables					
54. Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo					
55. El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas					

ANEXO III

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (VERSIÓN ONLINE)

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Descripción del formulario

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario está recopilando direcciones de correo electrónico. [Cambiar la configuración](#)

Indicaciones

Estimado participante, tenga en cuenta que su opinión servirá mejorar la gestión de su servicio.

Por eso antes de responder el siguiente cuestionario, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en el servicio, puede hacer relación a lo que sucedió en los últimos tres meses de trabajo.
- Solo se tiene una opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.

La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su servicio.

Antigüedad laboral en el servicio *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 2 años
- ☐ Más de 2 años

Preguntas del cuestionario

Estimado colaborador:

A continuación se le pone preguntas y alternativas.

No existe respuestas correctas o incorrectas, todas las respuestas son válidas y dependen de su experiencia en su centro laboral.

Solo responda de manera rápida y elija una respuesta.

ANEXO IV **RESULTADO DE PERFIL CULTURAL OCAI EN EL SERVICIO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES. HOSPITAL** **ALBERTO BARTON THOMPSON**

PERFIL POR DIMENSION ACTUAL, n: 19

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES																				PROMEDIO
A	30	40	10	35	40	15	30	20	30	10	18	35	15	20	20	30	30	30	40	28
B	20	10	10	18	19	15	20	10	15	15	18	18	10	30	40	15	10	10	10	18
C	30	40	40	20	23	30	25	30	35	50	26	20	15	30	20	25	30	40	20	28
D	20	10	40	27	18	40	25	40	20	25	18	27	60	20	20	30	30	20	30	28
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL																				
A	30	30	10	40	21	15	30	20	20	10	15	40	20	10	20	20	40	30	30	24
B	20	30	10	20	27	15	30	10	20	10	15	20	10	10	25	15	10	10	30	18
C	25	20	40	20	20	40	20	30	30	60	35	20	10	50	20	30	10	20	20	27
D	25	20	40	20	32	30	20	40	30	20	35	20	60	30	35	35	40	40	20	31
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
GESTIÓN DE PERSONAS																				
A	30	30	20	30	25	20	35	25	25	20	20	30	20	50	20	25	60	40	40	30
B	25	30	20	20	25	15	25	15	20	10	20	20	15	10	25	25	20	10	30	26
C	25	30	40	30	35	20	20	40	35	50	30	30	30	10	30	30	20	40	20	30
D	20	10	20	20	15	45	20	20	20	20	30	20	35	30	25	20	0	10	10	21
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
COHESIÓN ORGANIZACIONAL																				
A	28	30	20	20	20	15	20	40	30	20	30	20	20	10	25	25	35	40	20	25
B	22	20	20	30	20	15	30	10	30	10	30	30	15	40	20	30	30	15	30	24
C	28	20	30	20	20	35	20	20	20	40	20	20	30	20	30	25	15	30	30	25
D	22	30	30	30	40	35	30	30	20	30	20	30	35	30	25	20	20	15	20	27
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ÉNFASIS ESTRATÉGICO																				
A	25	25	15	25	30	20	22	10	25	20	15	25	15	20	20	25	40	20	15	22
B	25	25	20	20	20	20	28	20	20	10	15	20	25	20	25	25	20	10	20	26
C	25	25	40	20	15	15	22	40	20	40	40	20	35	40	30	30	20	35	20	28
D	25	25	25	35	35	45	28	30	35	30	30	35	25	20	25	20	20	35	45	30
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
CRITERIOS DE ÉXITO																				
A	30	20	20	20	25	20	22	25	25	10	25	22	15	30	17	25	40	40	10	23
B	20	20	20	30	20	20	28	15	20	10	25	28	15	10	17	25	10	10	20	19
C	25	20	30	20	30	30	22	40	20	30	30	22	55	30	33	20	10	10	20	26
D	25	40	30	30	25	30	28	20	35	50	20	28	15	30	33	30	40	40	50	32
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia

PERFIL POR DIMENSION DESEADO, ec: 17

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES																			PROMEDIO
A	15	35	38	30	35	25	30	25	15	35	20	40	25	25	30	20	40	28	
B	15	20	19	35	20	25	20	10	35	20	15	10	25	30	20	10	20	21	
C	35	25	23	15	20	20	30	50	35	25	15	20	30	20	30	40	20	27	
D	35	20	20	20	25	30	20	15	15	20	50	30	20	25	20	30	20	24	
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL																			
A	15	30	18	30	30	20	15	20	30	30	20	20	30	20	30	10	30	23	
B	15	20	20	30	20	20	15	10	30	20	20	20	25	20	10	10	30	20	
C	35	30	30	20	20	30	35	40	10	30	10	20	25	25	20	40	20	26	
D	35	20	32	20	30	30	35	30	30	20	50	40	20	35	40	40	20	31	
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
GESTIÓN DE PERSONAS																			
A	25	30	25	35	20	20	35	20	35	30	30	30	25	30	60	10	40	29	
B	25	30	25	15	20	30	15	50	35	30	15	30	25	25	10	10	30	25	
C	25	20	35	40	30	30	35	20	15	20	25	20	30	30	30	70	25	29	
D	25	20	15	10	30	20	15	10	15	20	30	20	20	15	0	10	5	16	
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
COHESIÓN ORGANIZACIONAL																			
A	25	30	25	30	30	25	25	20	40	30	30	40	25	30	35	20	30	29	
B	25	20	20	30	20	30	25	10	30	20	30	10	30	30	30	10	30	24	
C	25	20	20	20	20	25	25	20	5	20	15	10	25	20	25	40	30	21	
D	25	30	35	20	30	20	25	50	25	30	25	40	20	20	10	30	10	26	
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
ÉNFASIS ESTRATÉGICO																			
A	20	30	30	30	25	30	25	40	30	30	25	80	25	30	40	10	30	31	
B	20	25	25	15	25	25	25	30	30	25	15	10	25	25	20	20	20	22	
C	30	20	20	35	25	20	25	10	20	20	30	5	30	20	20	40	30	24	
D	30	25	25	20	25	25	25	20	20	25	30	5	20	25	20	30	20	23	
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
CRITERIOS DE ÉXITO																			
A	25	30	30	35	30	18	30	50	35	30	25	50	25	20	40	25	40	32	
B	20	20	20	15	30	35	15	10	20	20	15	5	25	30	10	20	20	19	
C	25	30	30	25	20	17	20	10	20	30	45	5	30	25	10	25	30	23	
D	30	20	20	25	20	30	35	30	25	20	15	40	20	25	40	30	10	26	
	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Fuente: elaboración propia

PERFIL GENERAL ACTUAL, n: 19

	CD	LO	GP	CO	EE	CE	PROMEDIO
PROMEDIO A	26	24	30	25	22	23	25.0
PROMEDIO B	16	18	20	24	20	19	19.5
PROMEDIO C	29	27	30.0	25	28	26	27.5
PROMEDIO D	28	31	21	27	30	32	28.2

PERFIL GENERAL DESEADO, n: 17

	CD	LO	GP	CO	EE	CE	PROMEDIO
PROMEDIO A	28	23	29	29	31	32	28.7
PROMEDIO B	21	20	25	24	22	19	21.8
PROMEDIO C	27	26	29	21	24	23	25.0
PROMEDIO D	24	31	16	26	23	26	24.3

CD: características dominantes**LO: liderazgo organizacional****GP: gestión de personas****CO: cohesión organizacional****EE: énfasis estratégico****CE: criterios de éxito****Fuente: elaboración propia**

ANEXO V **RESULTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES. HOSPITAL** **ALBERTO BARTON THOMPSON**

Género	Grupo Ocupacional	Antigüedad laboral en el servicio	1. Mi jefe está disponible cuando se lo necesita.	2. Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.	3. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.	4. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.	5. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.
Mujer	Médico	De 1 a 2 años	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombre	Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombre	Médico	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Mujer	Administrativo	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	De 1 a 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Hombre	Médico	De 1 a 2 años	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	De 1 a 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	Más de 2 años	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Mujer	Administrativo	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombre	Médico	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mujer	Administrativo	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	De 1 a 2 años	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Mujer	Administrativo	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Mujer	Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombre	Médico	De 1 a 2 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Hombre	Médico	De 1 a 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Mujer	Médico	De 1 a 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Mujer	Enfermero	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
Hombre	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	De 1 a 2 años	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Mujer	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Mujer	Tec. Enfermería	Menos de 1 año	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
Mujer	Médico	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Médico	Más de 2 años	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
Mujer	Administrativo	De 1 a 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo
Mujer	Tecnólogo Médico	Menos de 1 año	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Médico	Más de 2 años	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Hombre	Médico	Menos de 1 año	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mujer	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mujer	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo
Mujer	Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Médico	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Tecnólogo Médico	Menos de 1 año	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Mujer	Tecnólogo Médico	De 1 a 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Médico	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	De acuerdo
Hombre	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mujer	Tecnólogo Médico	Más de 2 años	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mujer	Tecnólogo Médico	De 1 a 2 años	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: elaboración propia

ANEXO VI
MATRIZ DE CONSISTENCIA

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CULTURA Y MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE
DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL COMPLEJO HOSPITALARIO ALBERTO BARTON THOMPSON**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los factores críticos que son valorados e influyen directamente en el componente humano del servicio de diagnóstico por imágenes del complejo hospitalario Alberto Barton, a fin de ser considerados en la elaboración de un plan de fortalecimiento de cultura y clima con el objetivo de mantener los	Objetivos Generales Desarrollar un plan de fortalecimiento en base a los factores críticos valorados y que influyen directamente en el componente humano en el servicio de diagnóstico por imágenes del complejo Hospitalario Alberto Barton a fin de mantener los estándares de atención y calidad de servicio. Objetivos específicos.	Hipótesis General: Un perfil cultural alineado a los objetivos estratégicos institucionales y un adecuado clima organizacional influyen de manera positiva en el componente humano del servicio de diagnóstico por imágenes, contribuyendo a mantener los estándares de atención y	Variable independiente:	-	- Encuesta OCAI - Encuesta Clima Organizacional MINSA. - Guía de FocusGroup.	TIPO: Descriptivo Nivel: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN No experimental
			Potencial Humano	Grado de Valoración por el personal		
			Diseño Organizacional			
			Cultura Organizacional			
			Perfil Cultural	Tipo de perfil		
			Tiempo de servicio	Número de años		
			Genero	Tipo de Genero		
			Cargo	Tipo de puesto		
	Variable dependiente:					

estándares de atención y calidad de servicio?	Caracterizar clima organizacional. Caracterizar cultura organizacional. Determinar factores de mayor valoración e influencia de la del componente humano que inciden directamente sobre los estándares de atención y calidad de servicio.	calidad de servicio, exigidos por el complejo Hospitalario Alberto Barton según contrato.	Clima organizacional Calidad de Servicio	Tipo de clima Satisfacción usuario externo.		
---	---	---	---	--	--	--

ANEXO VII
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CULTURA Y MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE
DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES DEL COMPLEJO HOSPITALARIO ALBERTO BARTON THOMPSON**

variable	Tipo	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones/categoría	Definición Categorías	Nivel de Medición	Unidad de Medida
Potencial Humano	Cualitativa	Es el poder innato en todas las personas para crear y cumplir diversos objetivos innovadores y extraordinarios que permitan avances en las diferentes áreas humanas.	Representa el recurso humano (la experiencia, las destrezas y la inteligencia de los trabajadores), compuesto por individuos y grupos dentro de la organización. Constituye la base de la excelencia.	Liderazgo	“influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados”. Sin un patrón definido, depende de los valores, normas y procedimiento. Es coyuntural.	Ordinal	Promedio de Puntaje 1-2 (malo) 3 (regular) 4-5 (Bueno)
				Innovación,	“voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas”.		

				Recompensa	Se refiere a la utilización más del premio que el castigo por parte de la organización. En lugar de castigar se incentiva al empleado a hacer bien su trabajo, y si no lo hace bien, se le impulsa a mejorar.		
				Confort.	Se refiere a los “esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable”.		

Diseño Organizacional	Cualitativa	Proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidad es y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama.	Representa la estructura de la organización, que incorpora cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones : la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad.	Estructura	“percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimiento , trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo”. Muestra qué tan burocrática es la organización, o si prima el trabajo libre, informal e inestructurado .	Ordinal	Promedio de Puntaje 1-2 (malo) 3 (regular) 4-5 (Bueno 5
				Toma de Decisiones,	“información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el		

					papel de los empleados en este proceso”.		
				Comunicación	“redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección”.		
				Remuneración.	“forma en que se remunera a los trabajadores”.		
Cultura De La Organización	Cualitativa		Muchos de los actos irracionales aparentemente inexplicables que ocurren en las	Identidad,	“sentimiento de pertenencia a la organización”. “sensación de compartir los objetivos	Ordinal	Promedio de Puntaje 1-2 (malo) 3 (regular) 4-5 (Bueno)

		<p>La cultura es información que puede afectar la conducta individual de las personas y que nosotros adquirimos de otros miembros de la especie mediante la enseñanza, imitación, y otras formas de transmisión social</p>	<p>organizaciones pueden atribuirse en gran parte al concepto de cultura organizacional. Representa el ambiente en el cual se van a desarrollar las personas, las normas y los patrones de comportamiento</p>		<p>personales con los objetivos de la organización”.</p>		
				Motivación	<p>“condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización”.</p>		
				Conflicto Y Cooperación	<p>Se refiere al “nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización”.</p>		

Perfil Cultural	Cualitativa	sistema de conocimientos profesionales, expectativas, creencias y supuestos inconscientes, descubiertos o aceptados por el equipo de trabajo interdisciplinario, fuertemente influidos por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral	Tipo cultural dominante evaluando en supuestos básicos, orientaciones valores de una organización	Clan	Este tipo de cultura considera a la organización como una familia, un lugar amistoso para trabajar en donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes se consideran figuras paternas y actúan como mentores. La organización es unida por la lealtad o la tradición, teniendo sus miembros un alto compromiso. Se interesa por el desarrollo de sus miembros, la cohesión y la moral alta son importantes, así como el trabajo en	Nominal	Cuadrante predominante
------------------------	-------------	---	---	------	--	---------	------------------------

					equipo, la participación y el consenso;		
				Ad-hocracia	Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar. Las personas tienden a ser creativas, los líderes son innovadores y toman riesgos aceptados. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. El énfasis es estar a la vanguardia de nuevos		

					conocimientos , productos y servicios. Con este tipo de cultura es muy frecuente que los miembros de la empresa se involucren con producción, los clientes, con investigación y desarrollo, y otros asuntos;		
				Jerarquizada	Se considera a la organización un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Predominan los procedimientos y dicen a las personas que hacer en sus tareas diarias. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y		

					organizadores, manteniendo la cohesión, en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante		
				Mercado	En este tipo de cultura la organización se orienta a los resultados, preocupándose por realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas, los líderes son exigentes y competitivos a su vez. La competitividad y productividad en organizaciones orientadas al mercado se logran mediante un fuerte énfasis en la		

					participación de mercados, posicionamiento y control.		
Clima Organizacional	cualitativa	Grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización	Se define al Clima Organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho	Bueno Regular Malo	Percepción favorable, se debe mantener Percepción indiferente se debe fortalecer Percepción desfavorable se debe intervenir para corregir	Ordinal	Promedio de Puntaje 1-2 (malo) 3 (regular) 4-5 (Bueno)

			trabajo.				
Satisfacción del usuario	cualitativa	Mejora de la percepción de la calidad del servicio prestado para atender sus necesidades y expectativas	Percepción del paciente de los estándares de atención y calidad de de servicio que debe cumplir la empresa por contrato	Satisfactorio No satisfactorio	90 – 100% 0 - 89%	Nominal	Porcentaje
Tiempo en en el servicio	Cuantitativa	Tiempo en años que tiene en el servicio	Tiempo en años que tiene en el servicio	Número de años	Menos de 1 año De 1 a 2 años Más de 2 años	Ordinal	Frecuencia
Genero	cualitativa	Condición biológica del sexo de la persona que contesta.	Condición biológica del sexo de la persona que contesta.	Femenino Masculino	Femenino Masculino	Nominal	Frecuencia
Cargo	Cualitativa	Categoría correspondiente a la función que realiza según perfil de puesto	Categoría correspondiente a la función que realiza según perfil de puesto	Medico Tecnólogo Enfermero Técnico Administrativo	Medico Tecnólogo Enfermero Técnico Administrativo	Nominal	Frecuencia